



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO



Consorzio
Qualità



ASSOLOMBARDA

Scrivere

per farsi capire

Semplici regole
per essere competitivi,
migliorare le relazioni
e rimuovere gli sprechi



Scrivere

per farsi capire

di Erika Leonardi
con le illustrazioni
di Bruno Bozzetto



Finito nel settembre 2014

© Erika Leonardi

Progetto grafico: mncg - Milano

Editing: Paola Conversano

Illustrazioni: Bruno Bozzetto

Non è consentito riprodurre o trasmettere
in tutto o in parte il testo di questa
pubblicazione senza preciso consenso
scritto.

L'obiettivo dell'e-book

Marzio Dal Cin
Presidente Consorzio Qualità

La Qualità rappresenta lo strumento per uscire vittoriosi dallo scenario di cambiamento che da tempo le imprese stanno affrontando. La Qualità va intesa in senso lato: non solo di prodotto e di Sistema di Gestione, ma anche di modo di lavorare e di mettersi in relazione con i clienti e gli altri interlocutori dell'azienda.

In questo contesto si inquadra la scelta del tema di questo e-book. Un Sistema di Gestione vincente su tutti i fronti deve avere un fondamento solido: la comunicazione scritta. Potrà sembrare un argomento di poco conto, ma il suo impatto sulla efficacia e sulla efficienza è consistente. Oggi più che in passato. Sembrano lontani i tempi in cui gli accordi si inviavano per telex o per posta! Grazie alle nuove tecnologie, oggi possiamo fruire di canali veloci, che però, per dare buoni frutti, devono essere associati a rivisitazioni organizzative e culturali.

Il nuovo prodotto editoriale del Consorzio intende far sì che il tempo dedicato a "scrivere" dia buoni risultati. Potremmo viceversa definire "muti" quei testi che non riescono a conseguire l'obiettivo: creano sprechi e rilavorazioni, con il rischio di compromettere la soddisfazione del cliente e creare un clima interno "stressato". Sappiamo già comunicare, è vero. Ma possiamo sempre migliorare: è sufficiente fare propri alcuni principi e avere la padronanza di semplici metodi e strumenti.

L'impostazione del testo è fedele alla dualità della comunicazione: il "cosa" e il "come". Leggendo, si scoprirà che la teoria e la pratica sono arricchiti da un "come" di grande pregio: le vignette di Bruno Bozzetto. Ci faranno non solo sorridere ma soprattutto riflettere.

Il mio sentito ringraziamento va, oltre che a Bruno Bozzetto, all'autrice dell'e-book, Erika Leonardi.

Ringrazio inoltre i Consiglieri del Consorzio Elio Avoni e Sebastiano Saralli per il monitoraggio che hanno garantito sull'andamento del progetto editoriale; Fabrizio Lain (Assolombarda) per l'attività di coordinamento; infine, la Camera di Commercio di Milano per il sostegno finanziario alla realizzazione dell'opera.

Invito alla lettura

Erika Leonardi

Scrivere un libro sulla comunicazione scritta è una grande sfida: vietato commettere errori o disattendere quanto proposto nelle pagine che vi accingete a leggere! L'idea nasce dalla considerazione che i documenti scritti, che ci giungono tanto attraverso i canali tradizionali quanto tramite quelli nuovi, sono in costante aumento. Il rischio di essere sommersi è in agguato: quanti sono chiari e utili? Quante volte i nostri colgono nel segno? Vale la pena fermarsi per approfondire questo affascinante tema. Ciò che abbiamo appreso sui banchi di scuola risulta utile solo in parte: il linguaggio cambia e alcune regole considerate inderogabili si possono rivelare obsolete. Mettiamoci in gioco, adottando semplici suggerimenti resi più accattivanti dall'ironia delle vignette del grande Bruno Bozzetto, in apertura ad ogni capitolo.

Tutti i sistemi di gestione che governano un'azienda devono poter contare sulla capacità di far circolare informazioni all'interno e all'esterno. In particolare, il Sistema Gestione Qualità secondo la ISO 9000, pone l'accento sia sulla comunicazione al cliente, sia sulla comunicazione interna. Laddove parla di informazioni documentate, tipo procedure, invita l'organizzazione a promuovere l'assegnazione dei ruoli e delle responsabilità fra le persone. Quando non c'è chiarezza, la confusione regna sovrana: nascono sprechi e rilavorazioni, aumentano i rischi di insuccesso e si crea tanto stress. Inoltre le strategie e la cultura d'impresa sono influenzate dall'avvento del web 2.0, che ha dato avvio a forme di comunicazione che posano su nuovi paradigmi.

Ho affrontato questo tema in numerosi corsi di formazione e progetti di consulenza e l'impostazione del libro è frutto della condivisione del mio approccio con quanti vi hanno partecipato. Ed è pensato per tutte le persone che lavorano: nessuna area o livello è escluso.

Nelle pagine che seguono vi propongo la teoria arricchita da metodi e strumenti e riproposta con tanti esempi. L'e-book è accompagnato da citazioni tratte da diverse fonti, che suggellano quanto proposto.

Mettete in pratica e inviatemi i vostri test. Alla fine di ogni capitolo, troverete il link a un questionario online per verificare il vostro livello di apprendimento.

Invito alla lettura

L'e-book è anche strumento di formazione: potete scaricare le slide per condividere i principi, i metodi e gli strumenti. (http://www.consortioqualita.it/libri/Scrivere_per_farsi_capire_Figure.pdf).

Un invito: leggete con un atteggiamento di sana autocritica nei confronti delle vostre capacità di comunicazione tramite un testo. Nessuno è perfetto: c'è sempre qualcosa da migliorare. E non esistono direttive che possano garantire il buon esito di un messaggio. È più corretto parlare di "probabilità" di successo: è quindi necessario diventare padroni di regole semplici che possono salvarci dalle insidiose trappole della comunicazione (Cap. 1).

Il contenuto dell'e-book riguarda i testi che circolano in azienda: lettere, offerte, relazioni, report, piani, procedure... Comunicare non è semplice. Conoscere i tranelli che si celano nella redazione di un testo è un primo passo: aiuta a non avvilitarsi per gli insuccessi! (Cap. 2).

Occorre poi familiarizzare con un metodo per usare al meglio le proprie energie (Cap. 3): un costante impegno a togliere il superfluo renderà seduttivi i vostri testi!

Un approfondimento è dedicato alle email. Parliamo di un canale: può veicolare un messaggio autonomo o fungere da accompagnamento ad allegati. Anche qui attiviamo una fruttuosa battaglia contro il superfluo su due fronti: il numero e la lunghezza (Cap. 4).

Infine c'è la comunicazione interna operativa. È quella che guida le persone nell'attività quotidiana: governa il passaggio delle informazioni all'interno di un gruppo (Cap. 5). Qui il linguaggio grafico è di grande aiuto: puntando sull'essenzialità, mette a fuoco il valore delle relazioni.

Consiglio di leggere a piccole dosi, affinché i suggerimenti, proposti come semi, abbiano il tempo di germogliare!

Attenzione: il piacere di comunicare è contagioso!

Con parole mie

Bruno Bozzetto

Farsi capire, comunicare in modo semplice e immediato, è stato lo scopo della mia vita.

Quando Erika Leonardi mi ha chiesto di aggiungere delle illustrazioni a un suo testo che trattava questo argomento, ho considerato la proposta con divertimento, quasi come la naturale conclusione del mio lungo cammino. Anche se non mi sono mai servito delle parole, ma di film e disegni, mi sentivo in totale sintonia con questo tema: ho accettato con piacere!

Ho sempre amato e valorizzato la semplicità e la sintesi, considerandole elementi portanti e fondamentali di tutta la nostra civiltà. L'evoluzione e la storia delle principali invenzioni si basa proprio sulla necessità di facilitare, di creare "scorciatoie": percorsi e modalità più lineari per semplificare la nostra vita.

In campo intellettuale, in passato, chi non si faceva capire per le incomprensibili elucubrazioni verbali di cui si pavoneggiava, era ritenuto una persona colta, una mente superiore. C'era un forte compiacimento nel sentirsi al di sopra degli altri. Oggi è il contrario: se non sai farti capire, hai fallito lo scopo primario della tua comunicazione, rivelandoti in definitiva un ignorante! Ed è curioso come in pochi anni questa necessità di chiarezza sia diventata un vero e proprio "imperativo". Forse anche perché, non dimentichiamolo, l'esatto contrario della chiarezza e della sintesi è il nostro peggior nemico quotidiano: la burocrazia. È una palla di piombo che ci portiamo al piede e ci avvelena la vita.

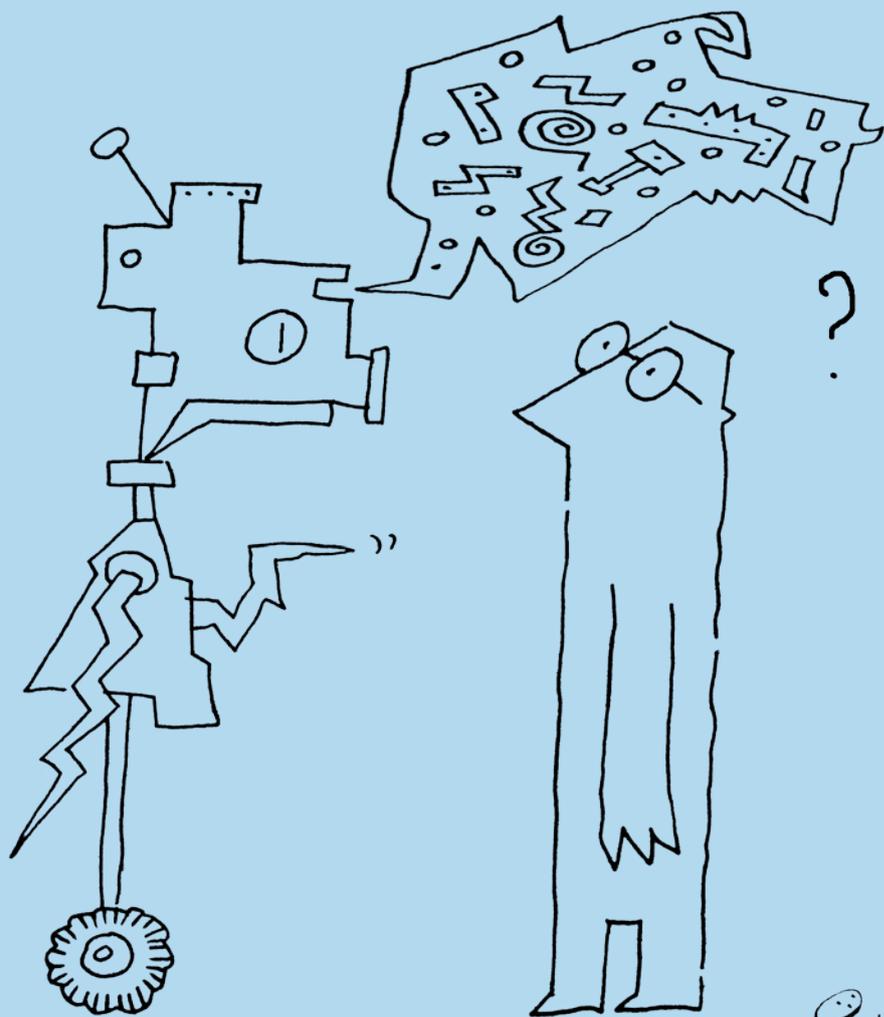
Naturalmente illustrare un testo è solo una piccola aggiunta al libro, un abbellimento, una garbata visualizzazione dei concetti scritti. Come successe anni fa con Piero Angela, anche in questo frangente mi sono trovato ad adempiere la funzione di "braccio" mentre la mente è quella di chi crea i contenuti, e cioè di Erika Leonardi. Illustrare i suoi scritti ha significato per me, oltre che un divertimento, interpretare le sue frasi, visualizzandole con disegni semplici e sintetici.

Ho fatto la cosa che mi è più congeniale, restando nel contempo perfettamente in tema con il contenuto del volume. Almeno lo spero...

Indice

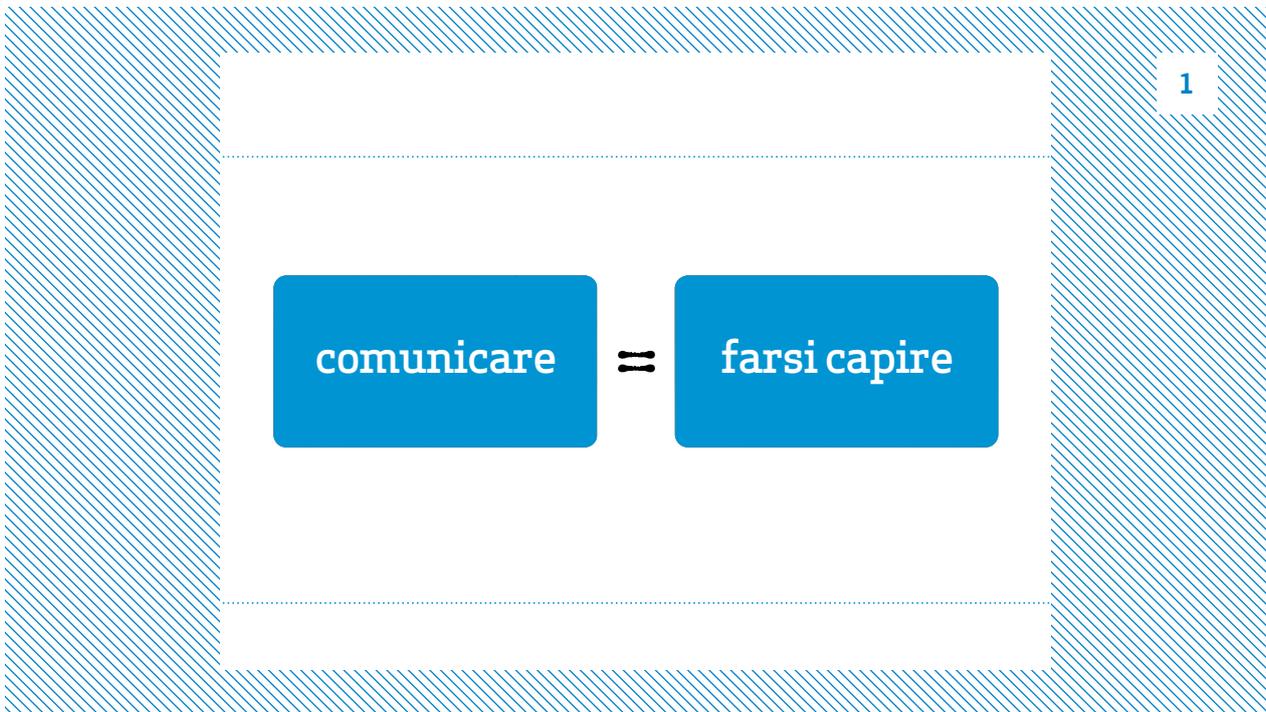
1. Farsi capire	9	4. Non vittime ma padroni delle email	81
1. Informare e comunicare: pari non sono	11	1. La compagna di lavoro elettronica	84
2. L'interazione	13	2. Anatomia dell'email.....	87
3. Il potere della comunicazione.....	14	> Mittente	88
4. La comunicazione nelle relazioni.....	17	> Destinatari.....	88
5. La comunicazione scritta.....	19	> Oggetto	89
2. Il cosa e il come nel testo	22	> Allegati.....	89
1. Le componenti.....	25	> Messaggio.....	90
2. Il contenuto	28	3. Il metodo.....	94
3. La forma linguistica: le parole	29	> Pensa.....	94
> Verbi.....	30	> Scrivi.....	97
> Termini.....	35	> Sfronda	102
4. La forma linguistica: il periodo	41	> Invia.....	107
> Punteggiatura.....	42	4. Lo stile di comportamento.....	108
> Struttura del periodo	44	> L'istruzione	108
5. La grafica	52	> Il decalogo	109
> Presentazione.....	53	5. La comunicazione interna operativa	110
> Configurazione.....	56	1. Lavorare in gruppo.....	112
3. Dal pensiero al testo	66	2. Il processo	113
1. Nei panni di chi dovrà leggere	68	3. La procedura	119
2. Iter di redazione e di lettura.....	69	> Il diagramma di flusso interfunzionale.....	120
3. Il metodo.....	70	> Il testo	122
> Pensa.....	71	4. Disegnare il passaggio di informazioni: ZOOM UP.....	123
> Scrivi.....	72	> Le modalità	123
> Sfronda	76	> Gli strumenti.....	124
> Invia.....	78	> Il metodo	127
4. Quando la forma conduce al contenuto	79	5. Un esempio: il processo commerciale	131
		> La rappresentazione del processo.....	131
		> Il passaggio delle informazioni	132
		> Il successo del processo.....	133

1. Farsi capire



Farsi Farsi

Tradizione vuole che si introduca l'argomento con una definizione. Sul tema della comunicazione c'è l'imbarazzo della scelta. Lasciando da parte l'approccio accademico, preferisco approdare a una formula semplice, che ci accompagnerà lungo tutto il testo: "Comunicare è farsi capire" (Fig. 1).



È come dire che dobbiamo avere la conferma della nostra bravura: non possiamo sostenere di aver comunicato solo perché abbiamo detto o scritto qualcosa! I fatti parlano per noi. Quando i nostri messaggi non sono andati a buon fine, mettiamo da parte l'atteggiamento accusatorio verso i nostri destinatari e domandiamoci il perché. Potremo così scoprire come migliorare nelle volte successive. Per fare ciò dobbiamo conoscere il meccanismo della comunicazione, diventare padroni di semplici accorgimenti che valorizzano il tempo di chi scrive e di chi legge. Approfondiamo questa chiave di lettura.



***Le parole hanno il potere di produrre trasformazioni:
possono essere, letteralmente, lo strumento
per cambiare il mondo.***

Gianrico Carofiglio



1. Informare e comunicare: pari non sono

I protagonisti sono gli stessi: soggetto emittente, messaggio e soggetto destinatario. La differenza è nelle relazioni.

L'emittente che vuole informare, formula un messaggio e lo invia: il suo lavoro finisce lì. Quando invece si prefigge di comunicare, l'impegno cambia: potrà sostenere di aver comunicato solo quando avrà avuto conferma che l'altro ha ricevuto il messaggio e ha reagito come voleva che facesse. È come dire che il destinatario diventa a sua volta soggetto emittente, esprimendo una reazione (Fig. 2). È qui la differenza. L'emittente non può limitare l'impegno alla formulazione del messaggio: deve anche motivare il destinatario affinché sia attivo, interessarlo e dargli istruzioni sulle modalità di risposta. In mancanza di una reazione, rimane il dubbio che il messaggio non sia andato a buon fine!



Alla luce di queste considerazioni è facile comprendere perché comunicare non sia facile. Il successo è affidato a due soggetti. Mentre l'emittente attiva il processo con una precisa motivazione, il destinatario, se non viene sollecitato correttamente, potrebbe essere responsabile dell'insuccesso. Entrano in gioco molti fattori e non tutti possono essere tenuti sotto controllo. Tuttavia, è certamente importante avere un bagaglio di conoscenze e un metodo, che possono promuovere una buona "probabilità" di successo della comunicazione (Fig. 3).

Il successo della comunicazione è una questione di probabilità

A dispetto dell'impegno profuso nella comunicazione, l'emittente deve sempre puntare sulla integrazione di tanti elementi. Prefigurarsi i possibili rischi di distrazione del destinatario, è un valido approccio per promuovere il livello di probabilità di successo.

L'emittente deve sapere cosa vuole ottenere dal suo messaggio. Nei due casi cambia l'intenzionalità: rendere noto o provocare una reazione. Nel primo caso l'atto dell'informazione si conclude con l'invio del messaggio. Nella comunicazione deve attendere per conoscere l'esito.

Informare e comunicare sono due modalità di pari livello: in certi casi è necessario soltanto rendere noto, in altri occorre ricevere un feedback. Ad esempio, il giornalista che legge le notizie sta informando: non gli serve sapere se chi ascolta è occupato in altre faccende o distratto. La persona che chiede a un collega i commenti per procedere alla preparazione di un'offerta, potrà dichiarare di aver comunicato dopo aver ricevuto la risposta nelle modalità e nei tempi richiesti.



***Chi vuole comunicare deve farsi capire. Se ciò non accade,
ha fallito nel suo ruolo di emittente.***

Anna Maria Testa



2. L'interazione

Nell'informazione e nella comunicazione due soggetti entrano in contatto attraverso un messaggio, dando vita a un legame di durata variabile, non prevedibile. Questa relazione può far nascere un nuovo modo di essere per entrambi. Proprio come avviene per l'acqua: l'atomo di H ha caratteristiche diverse da quelle dell'atomo di O e ancora diverse da quelle della molecola H₂O!

E laddove c'è una relazione fra persone, entrano prepotentemente in gioco le emozioni (Fig. 4). Non possiamo sottovalutarle: fanno parte della nostra natura. Sono patrimonio dei due soggetti protagonisti: paura di non capire o di non essere all'altezza, sensazione di inadeguatezza, disagio nell'applicare, antipatia, gioia, vergogna, collera, imbarazzo, ansia, timore delle reazioni ecc.



Sta a noi scegliere se ignorarle o governarle. Vengono generate da contesto, relazioni e stato d'animo e possono sfuggire al nostro controllo. Sono reazioni istantanee, spontanee e spesso palesi. L'ideale, per capire meglio quello che sta accadendo, sarebbe renderle oggetto di analisi e valutazione.

Le emozioni entrano in scena non solo nella comunicazione interpersonale ma anche in quella scritta. Mettiamo in luce le analogie e le differenze. Sappiamo che il tono di voce, associato all'espressione del viso o a un gesto, può rinforzare o modificare quanto detto con le parole.

Qualcosa di analogo accade nella comunicazione scritta: anche un testo ha un suo tono, esprime non solo un contenuto ma anche una relazione di superiorità, di parità, di sottomissione, di comando o amicale.

Esempio

Oggetto: Incontro mensile di avanzamento progetti

Versione 1

Si comunica che l'incontro è stato fissato per mercoledì 21, alle 16, in sala riunione.

Versione 2

Vi aspetto per il nostro consueto incontro: mercoledì 21 - alle 16 - in sala riunione

Nell'esempio, il testo è semplice ma i toni sono molto diversi. Il primo autore vuole mantenere le distanze; il secondo vuole essere vicino ai colleghi. Due elementi fanno la differenza: la forma del verbo e quel "nostro", che esprime vicinanza. Il tipo di emozioni che insorgono nel lettore saranno fortemente diverse.

3. Il potere della comunicazione

La traduzione in pratica delle strategie aziendali (innovazione, marketing, crescita...) si realizza mediante i progetti e i processi. Entrambi hanno come punto di forza la capacità delle persone di far circolare le informazioni. Ma quando la comunicazione, in particolare quella scritta, è carente, gli esiti del business sono compromessi. Ciò riguarda sia le attività tradizionali che quelle innovative.



La parola è uno strumento di lavoro.

Erika Leonardi



Una valida comunicazione scritta sostiene i principali pilastri della Qualità: l'efficacia e l'efficienza. Infatti, grazie a uno stile comunicativo semplice e completo, l'azienda può promuovere l'efficacia, ovvero la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente. Messaggi chiari e diretti diventano un punto di forza, in quanto riescono ad appagare sia i bisogni sia i desideri. Si rafforza il legame che può portare a un passaparola positivo.

La comunicazione nelle relazioni governa il buon rapporto con il cliente (Fig. 5):

- nella fase commerciale, affinché le esigenze vengano ben comprese e opportunamente convertite in offerta;
- nell'erogazione del servizio, per guidare il cliente che entra nel processo da soggetto partecipativo, promuovendo così un'esperienza serena;
- nella guida all'uso di un prodotto;
- nella risoluzione di problemi/reclami per risolvere un rapporto potenzialmente compromesso.



Dal punto di vista interno, la comunicazione fra il personale condiziona pesantemente l'efficienza e il clima lavorativo. Quando i messaggi sono ambigui o fuorvianti, diventa difficile fare buon uso delle risorse, soprattutto del tempo. La gestione dei progetti e dei processi diventa tortuosa con il rischio di compromettere anche l'efficacia.

Quando la comunicazione interna è fragile, la competitività e l'innovazione sono inesorabilmente compromesse: rispetto ai competitor l'utilizzo delle risorse interne è maggiore e non si trova tempo per rinnovare e migliorare. Quando è chiara, ha effetti consistenti: promuove lo spirito di squadra, crea un clima lavorativo collaborativo, favorisce un servizio di qualità nei confronti del cliente esterno. Cortesia, capacità di ascolto, chiarezza e trasparenza gratificano sempre.

Anche la comunicazione scritta ha un ruolo decisivo. Quella con il cliente promuove il successo del rapporto con lettere, brochure, specifiche ecc. Quella interna operativa ha un ruolo diverso: fa ordine. Previene domande insidiose del tipo: A chi devo chiedere? Chi mi fornisce i dati? A cosa serve quello che faccio? Quando devo svolgere il mio compito? È la descrizione del passaggio di informazioni fra persone attive nello stesso gruppo di lavoro o di processo. È quella che aiuta a comprendere il proprio ruolo e mette in chiaro le relazioni. È quella che fa comprendere a ogni persona l'importanza dell'appartenenza a un gruppo: le proprie competenze risultano valorizzate dalle relazioni con i colleghi grazie a un chiaro passaggio di informazioni.



Le parole creano la realtà.

Gianrico Carofiglio



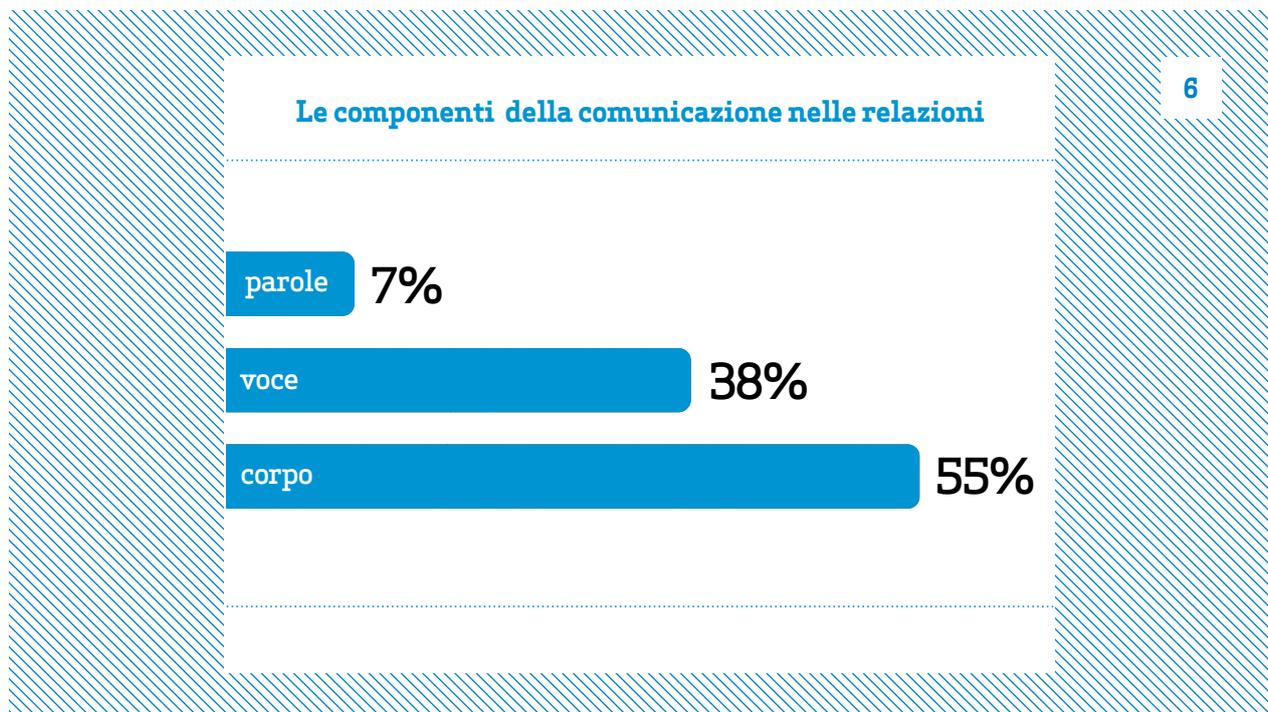
Cosa succede quando la comunicazione è carente? Senza arrivare alla paralisi, si continua a lavorare ma con poca serenità e in nome dell'emergenza. Nasce una condizione che possiamo definire di "confusione", che Watzlawick (1976) definisce come il "fratello tenebroso" della comunicazione: "Se un atto riuscito di comunicazione consiste nella trasmissione corretta di un messaggio, tale che questo messaggio avrà l'effetto desiderato sul ricevitore, la confusione sarebbe l'effetto di una comunicazione fallita, che lascia il ricevitore in uno stato di incertezza." La confusione non va ignorata perché testimonia uno stato che può degenerare dalla perplessità all'angoscia: è nella natura umana alimentarsi non solo di ciò che è necessario al metabolismo, ma anche di informazioni dal mondo circostante.

Parlando quindi di rapporti e interazioni, è importante massimizzare la comprensione e minimizzare la confusione.

4. La comunicazione nelle relazioni

Nella comunicazione nelle relazioni le parole sono arricchite da altri fattori: il tono, il volume, le pause, le inflessioni rinforzano o modificano il significato letterale delle parole. Effetto prodotto anche dalla gestualità, dalla mimica facciale, dalla postura. In sintesi, il messaggio è formato non solo da parole, ma anche dalla voce e dal corpo. Pertanto il destinatario utilizza non solo l'udito, ma anche la vista. Le parole, la voce e il corpo diventano un tutt'uno. E quando esprimono lo stesso messaggio, il destinatario è favorito: gli sarà facile capire ciò che l'emittente voleva dire. Quando invece c'è disallineamento fra questi tre elementi, sorge una prevaricazione: domina il messaggio veicolato dal corpo.

Gli studi di Albert Mehrabian (1972) hanno fornito un ordine di grandezza del peso di queste tre componenti: 7% le parole, 38% la voce, 55% il corpo (Fig. 6). Queste percentuali non vogliono dire che le parole non sono importanti ma piuttosto che il corpo, veicolando il messaggio, ci tradisce!



Esempio

“Buongiorno signor Bianchi!”

La frase è formulata con una voce sgradevole e un tono urlato; la persona guarda altrove, con la testa incassata fra le spalle, la postura è rigida e, mentre parla, scrive al pc. Risultato: non è un messaggio di benvenuto.

La Fig. 7, pur essendo priva di sonoro, rende bene la diversità dei messaggi a parità di testo:

- parole uguali (“Ci penso io”);
- toni diversi, espressi dalla forma della nuvoletta;
- corpo variamente atteggiato nell’espressione del viso, nella postura e nell’uso delle mani.

Il destinatario potrà leggere diverse emozioni veicolate dal corpo: rabbia, contrarietà, disponibilità, felicità, indecisione, rassegnazione, autorevolezza. Saprà cosa aspettarsi!



La vera scoperta non è vedere nuovi mondi, ma cambiare occhi.

Marcel Proust



5. La comunicazione scritta

Quanto fin qui proposto vale per tutte le forme di comunicazione. Per comprendere la differenza fra quella nelle relazioni e quella scritta teniamo presente l'aspetto chiave della comunicazione: l'importanza della reazione del destinatario. Nelle relazioni l'emittente può osservare in diretta la reazione alle parole pronunciate e avere un feedback immediato. Diverso è il contesto della parola scritta: manca l'immediatezza visiva della reazione del destinatario, il quale può leggere e rileggere più volte, dando accezioni differenti all'uso di un termine o di un sinonimo.

Approfondiamo il contesto della comunicazione scritta. I due protagonisti hanno verosimilmente comportamenti diversi. Chi scrive parte con un obiettivo a lui chiaro e deve riuscire a trasmetterlo a chi legge. Se avvia la comunicazione è perché ha un reale interesse all'interazione e aspettative elevate, essendo anche padrone del contesto. Aspetti verosimilmente incerti o scarsi per chi andrà a leggere (Fig. 8).

La diversa prospettiva		
	CHI SCRIVE	CHI LEGGE
Obiettivo	chiaro	ignoto
Interesse alla interazione	forte	incerto
Aspettativa	elevata	imprevedibile
Conoscenza del tema	notevole	scarsa

La situazione di partenza è quindi fortemente asimmetrica. Pertanto chi scrive deve mettere a fuoco la diversa posizione di chi legge e non dare per scontato che questi sarà aperto e partecipativo.

È l'atteggiamento di base a essere diverso. L'emittente ha la necessità di avviare la comunicazione; il destinatario potrebbe non essere disponibile. Non partiamo dall'assunto che sia tutto chiaro e ovvio per chi legge. Indossiamo i panni del lettore pigro e inesperto, e rileggiamo: capirebbe? Inoltre non diamo per scontato che il nostro testo sortisca l'effetto voluto: preferiamo anche la reazione più pessimistica, oltre a quella produttiva. Se poi troviamo il modo di incuriosire il lettore, aumenteranno le probabilità che diventi spontaneamente più attivo. Infine, stiamo ben attenti a non creare involontariamente delle barriere, commettendo errori nella scelta delle parole, dei tempi o del canale.

La formulazione e la presentazione del testo hanno anch'esse un ruolo importante. Sulla comprensione di un messaggio, seppur valido nel contenuto, incidono negativamente altri fattori (Fig. 9): lo stile, la struttura linguistica, le azioni espresse in modo poco chiaro rendendo difficile comprendere chi le debba applicare.



Chi scrive è al servizio di chi legge; chi legge ha potere assoluto su chi scrive.

Beppe Severgnini



Esempio

Versione 1

L'applicazione delle norme ISO 9001, nate per promuovere la libera circolazione di prodotti e professionalità nel mercato globale (obiettivo ambizioso e sempre attuale), continua a essere un impegno vissuto spesso in forma burocratica, atteggiamento responsabile di applicazioni poco felici con danni a livello sia di tutte le persone dell'organizzazione sia dell'immagine fornita al mercato, e con seri riflessi sulle relazioni con il cliente, il che non promuove il reale successo dell'organizzazione. Questo panorama risulta ancora più complesso se vogliamo provare ad ampliare la chiave di lettura di un fenomeno variamente articolato. È nostro intento qui fare menzione, in modo semplice chiaro e diretto, al ruolo del manager che si trova a dover decidere. Non sempre si ha una reale conoscenza e non si dispone di validi criteri nella selezione del supporto consulenziale, con difficoltà a cogliere le differenze fra prezzi differenti.

COMMENTO. Si fatica a comprendere il significato del primo paragrafo: lungo e con troppi concetti. Graficamente il testo è nell'insieme un pesante monoblocco

Versione 2

Le norme ISO 9001 sono nate per promuovere la libera circolazione di prodotti e professionalità nel mercato globale: obiettivo ambizioso e sempre attuale. Le organizzazioni però continuano spesso a viverle come una pesante burocrazia. Questo atteggiamento porta ad applicazioni poco felici con danni a più livelli:

- vissuto delle persone,
- immagine verso il mercato,
- riflessi nelle relazioni con il cliente.

Inoltre, quando il manager coinvolto non è ben documentato, non dispone di validi criteri nella selezione del supporto consulenziale e avrà difficoltà a cogliere le differenze fra i prezzi delle varie proposte.



QUESTIONARIO

È tutto chiaro? La comunicazione di questo tema è stata efficace?

Accedi al questionario online <http://www.erikaleonardi.it/ebook/questionari/test01/>

2. Il cosa e il come del testo



Nei nostri documenti – lettere, report, relazioni, avvisi ecc. – si annidano trappole che possono compromettere l’esito del nostro messaggio. Ciò vale per testi veicolati sia su carta sia su schermo.

Le insidie originano dalla “dualità” della comunicazione. Un messaggio è infatti costituito da due parti: ciò che dico e il modo con cui mi esprimo, che si configurano nel “cosa” e nel “come” (Fig. 10).



La maniera di dare vale di più di ciò che si dà.

Pierre Corneille



Entrambi importanti, questi due elementi si integrano ma hanno un peso differente: il come è dominante. In altri termini: c’è un contenuto e un contenitore, laddove il contenuto è il cosa e il contenitore il come. Immaginate una scatola che contiene un oggetto: chi la riceve vede prima la confezione, si crea delle aspettative, poi scopre cosa c’è all’interno. Se la confezione e il contenuto sono in sintonia, le aspettative saranno soddisfatte! Pertanto per comunicare bisogna essere in grado di esprimersi nel modo giusto. Sembra una banalità, ma non lo è! Sembra facile, ma non lo è! Ecco perché è necessario approfondire la conoscenza sul meccanismo della comunicazione, per diventarne padroni.



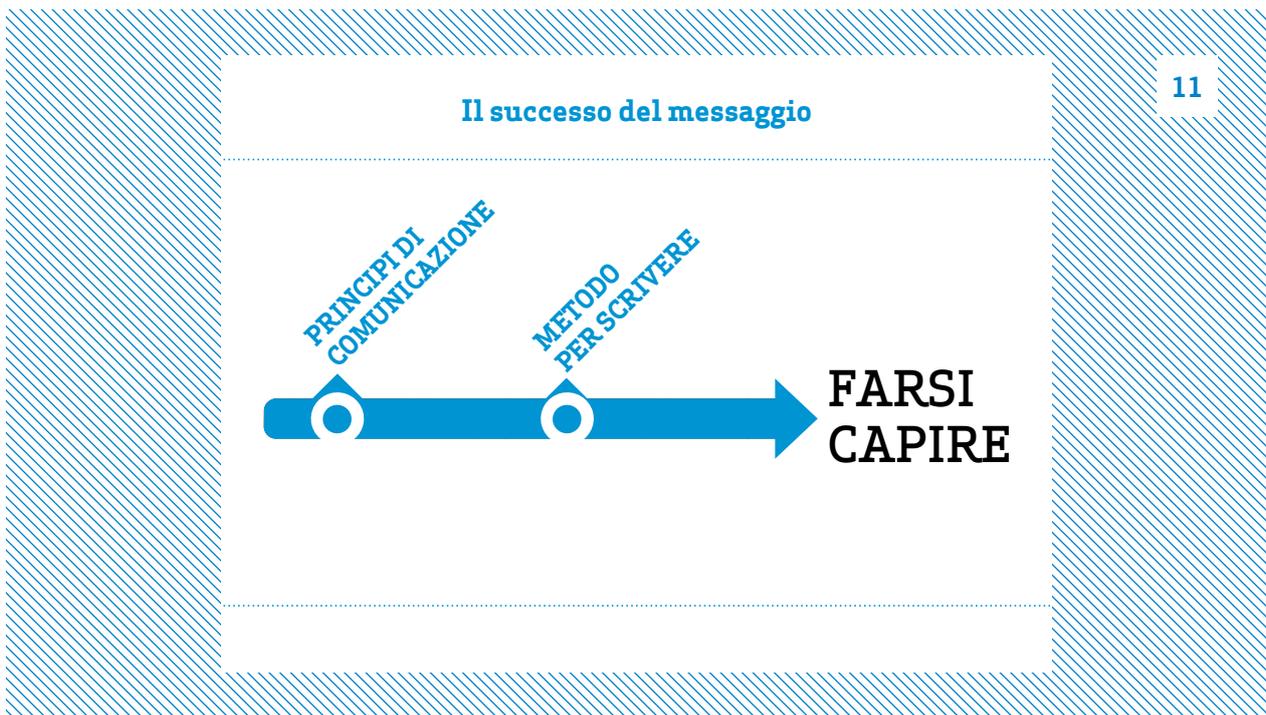


È molto importante prestare attenzione. Le lezioni arrivano sempre quando sei pronto. Se sarai attento ai segnali, apprendrai tutto ciò che ti è necessario per il prossimo passo.

Paolo Cohelo



Un primo passo per promuovere il successo dei nostri messaggi, ovvero “farsi capire”, è conoscere i principi base della comunicazione e dotarsi di un metodo per scrivere un testo (Fig. 11). Ricordiamo però che, nonostante il massimo impegno nel confezionare un messaggio, l'emittente non potrà avere la certezza dell'esito: può puntare su un'elevata probabilità. E questo è già un buon obiettivo. Inoltre non dobbiamo sottovalutare il ruolo del destinatario: chi scrive deve mettere in atto uno stratagemma che induca l'interlocutore a dedicare del tempo alla lettura e all'azione. In altre parole, deve trovare il modo di sedurre il suo lettore!



1. Le componenti

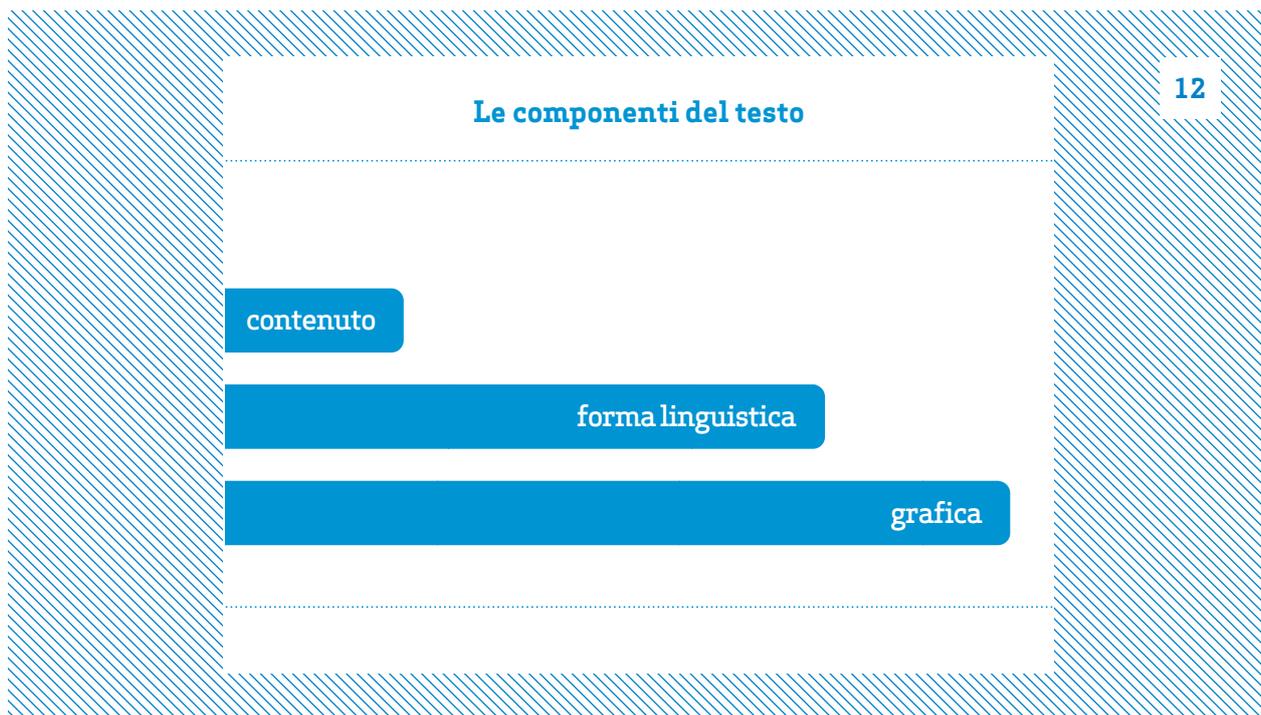
Nel precedente capitolo abbiamo visto che la comunicazione nelle relazioni si gioca su parole, voce, corpo.

Gli studi di Mehrabian forniscono percentuali su queste tre componenti, che vanno interpretate come ordine di grandezza: esprimiamo il nostro messaggio soprattutto attraverso il corpo, per il resto utilizziamo più la voce che le parole. Ciò non significa che le parole non siano importanti! Per "farci capire" dobbiamo allineare la voce e il corpo al significato delle parole.

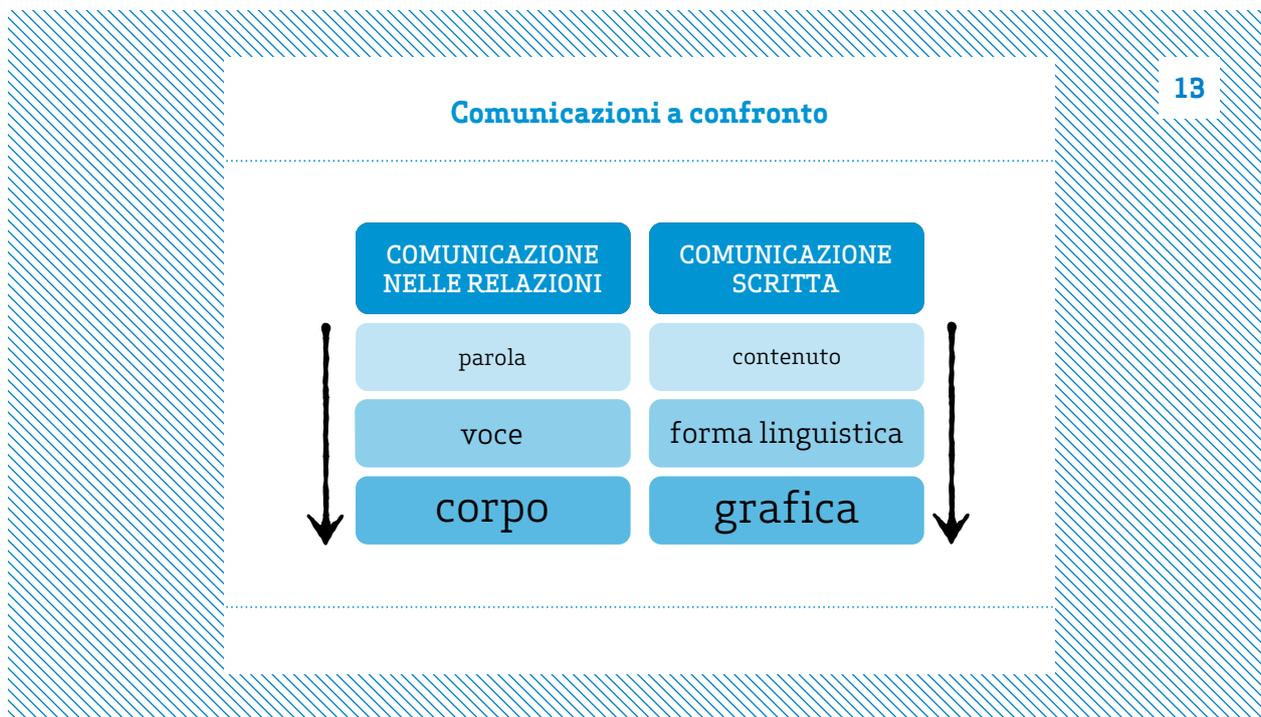
E in un documento scritto? Da anni applico un approccio che ricalca quello di Mehrabian: c'è il "cosa", ovvero il contenuto del messaggio, e il "come", le modalità di espressione. Anche qui, il come condiziona e domina il cosa. Un testo è costituito da (Fig. 12):

- contenuto;
- forma linguistica: scelta delle parole e struttura delle frasi;
- grafica: carattere del testo, interlinea, punti elenco, testo a blocchi, grafici, immagini...

La dominanza di un elemento sugli altri rilevata nella comunicazione nelle relazioni vale anche qui. L'esperienza mi ha confermato che l'incidenza maggiore è data dalla grafica, seguita dalla forma linguistica e quindi dal contenuto. Il che equivale a dire che quando i tre elementi sono disallineati, il lettore coglierà in modo più consistente ciò che proviene dalla grafica.



Confrontiamo le due comunicazioni (Fig. 13): la grafica ha un peso analogo al corpo, la forma linguistica alla voce e il contenuto alle parole. In entrambi i casi vi è un decremento di peso.



Un testo scritto ha una sua musicalità: nasce dal ritmo espositivo in cui l'ingrediente più incisivo è la scorrevolezza. Vi contribuiscono molti elementi: la scelta dei termini, l'architettura del periodo, l'uso sapiente della punteggiatura, la struttura delle frasi, l'alternanza di spazi pieni e vuoti ecc.

Rivediamo le tradizionali regole del lessico e della sintassi nell'ottica delle esigenze della comunicazione aziendale. Questo libro non intende proporre delle regole, ma solo dei "suggerimenti" che rendano il messaggio comprensibile già alla prima lettura, e, perché no, musicale!

La tabella, corrispondente alla Fig.14, anticipa l'articolazione delle indicazioni proposte per ogni elemento del testo. Il cosa è rappresentato dal contenuto che riguarda le diverse tipologie di documenti interni ed esterni (lettera, report, istruzione, relazione, procedura...). Il paragrafo sulla forma linguistica è dedicato agli elementi base: uso delle parole e costruzione del periodo. La grafica riguarda la presentazione della pagina e la configurazione del contenuto.



Mi sorprendono le parole e il loro potere di creare la realtà.

Luis Sepulveda



Suggerimenti per far parlare un testo

14

COSA		Contenuto				
COME	Forma linguistica	Le parole	Verbi	<ul style="list-style-type: none"> • Azione • Forma passiva e impersonale 	<ul style="list-style-type: none"> • Modo del verbo • Forma velleitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Locuzioni verbali
			Termini	<ul style="list-style-type: none"> • Espressione • Aggettivi • Coppie di fatto • Avverbi 	<ul style="list-style-type: none"> • Congiunzione «che» • Espressioni enfatiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Accenti
		Il periodo	Punteggiatura	<ul style="list-style-type: none"> • Punto • Virgola 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto e virgola • Due punti 	<ul style="list-style-type: none"> • Parentesi • Altri segni
			Struttura del periodo	<ul style="list-style-type: none"> • Lunghezza: 25 parole per periodo • Contenuto: un'informazione e per volta 	<ul style="list-style-type: none"> • Sequenza: soggetto + verbo + complemento 	<ul style="list-style-type: none"> • Trattazione: eliminare il superfluo
Grafica	Presentazione	Pagina	<ul style="list-style-type: none"> • Modello del documento • Interlinea 	<ul style="list-style-type: none"> • A capo 		
		Carattere	<ul style="list-style-type: none"> • Stile 	<ul style="list-style-type: none"> • Testo MAIUSCOLO/ minuscolo 		
	Configurazione	Testo	<ul style="list-style-type: none"> • Elenco puntato 	<ul style="list-style-type: none"> • Testo a blocchi 		
		Elencazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Check List 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabelle 		

Nel capitolo successivo vedremo come scrivere il testo: procediamo per piccoli passi! È come se volessimo iniziare a giocare con il Lego: in questo capitolo prendiamo confidenza con i diversi pezzi (rettangolo, quadrato, tetto, finestra ecc.), in quello successivo lavoriamo sul metodo, ovvero come costruire una torre, un ponte o un'astronave!

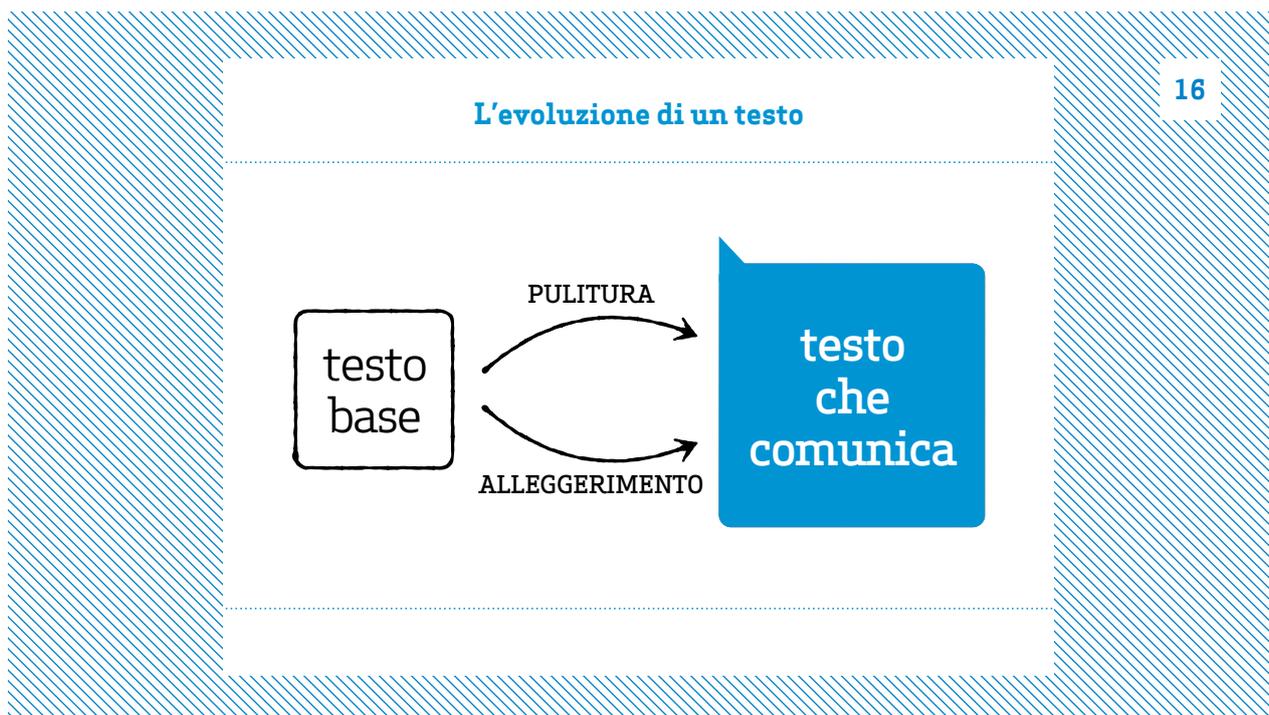
Dobbiamo essere consapevoli che un documento scritto non sempre è in grado di comunicare, ovvero di generare una reazione nel destinatario (Fig. 15).



2. Il contenuto

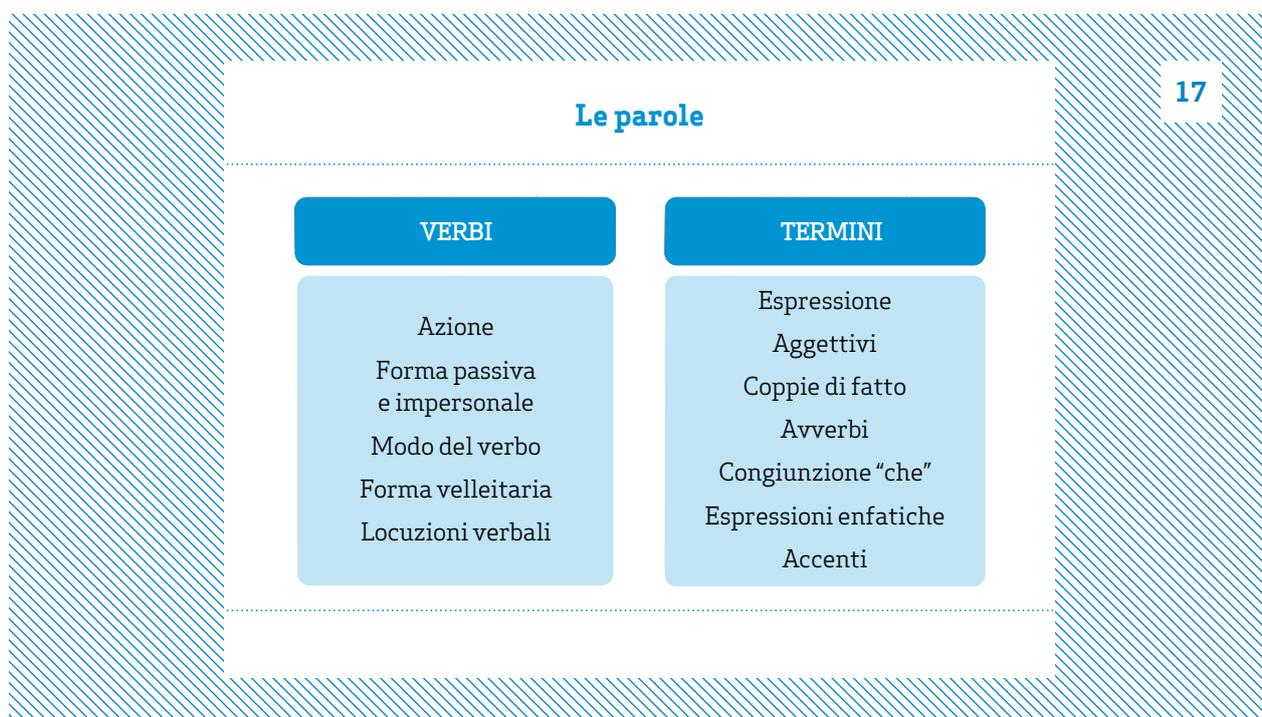
Siamo di fronte a un vasto panorama di possibili contestualizzazioni: il testo di accompagnamento a un'offerta, la richiesta di un preventivo, il report di un incontro, l'invito a un incontro, l'offerta, la risposta a una richiesta del cliente, una relazione, una procedura, le istruzioni per interagire con un cliente che reclama ecc.

Il testo si converte in comunicazione quando diventa di proprietà di un altro grazie al lavoro di pulitura e alleggerimento (Fig. 16). Come far traghettare un messaggio? Si devono mettere in atto accorgimenti che diano vitalità al testo, proposti nei paragrafi successivi.



3. La forma linguistica: le parole

Quando chi scrive si impegna ad adottare parole semplici e di uso quotidiano, è già a metà percorso verso il successo del suo messaggio (Fig.17). Il linguaggio aulico o burocratico non premia! Analizziamo alcuni elementi ricorrenti nei documenti aziendali, per rendere il testo più chiaro e comprensibile.



VERBI:

- > **Azione**
- > **Forma passiva e impersonale**
- > **Modo del verbo**
- > **Forma velleitaria**
- > **Locuzioni verbali**

TERMINI:

- > **Espressione**
- > **Aggettivi**
- > **Coppie di fatto**
- > **Avverbi**
- > **Congiunzione "che"**
- > **Espressioni enfatiche**
- > **Accenti**



È impossibile conoscere gli uomini senza conoscere la forza delle parole.

Sigmund Freud



VERBI

I suggerimenti mirano a rendere il testo vivo, chiaro, semplice e diretto.

> Azione

Esprimere un'azione con il verbo all'infinito, piuttosto che con il sostantivo, conferisce più vitalità. Usare termini che esprimono azioni (nominalizzazione) rende il messaggio astratto: con l'infinito diamo più concretezza.

Confrontate le due forme: il sostantivo e il verbo all'infinito. Cambia il suono e il tono del messaggio:

Da evitare	Da preferire
la selezione	selezionare
l'identificazione	identificare
il raggiungimento	raggiungere
il controllo	controllare
la scelta	controllare
il riconoscimento	riconoscere
la verifica	verificare

Esempio

Versione 1

La redazione di un testo con parole di uso comune e frasi semplici e lineari, aiuta la comprensione da parte del lettore del messaggio.

Versione 2

Redigere un testo con parole di uso comune e frasi semplici e lineari, aiuta il lettore a comprendere il messaggio.

Versione 1

L'uso del tempo con discernimento rende il lavoro più sereno.

Versione 2

Usare il tempo con discernimento rende il lavoro più sereno.

Versione 1

Per la scelta delle modalità di pagamento si raccomanda la lettura della procedura alla sez. XY

Versione 2

Per scegliere la modalità di pagamento, leggere la procedura alla sez. XY

**LABORATORIO**

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- › **L'identificazione della fonte dell'errore, è una guida verso il miglioramento.**
- › **La verifica dei dati iniziali è la base per la selezione degli indicatori.**

› Forma passiva e impersonale

Usiamo al minimo queste forme verbali. Laddove possibile diamo evidenza a chi compie l'azione: ci sarà grato! Lasciamo nel dimenticatoio il linguaggio burocratico, che ha un grosso difetto: mette in ombra e quindi mortifica il soggetto che compie l'azione.

La forma attiva rende il messaggio più diretto e chiaro: migliora anche musicalità. Confrontate:

Da evitare

Deve essere inviato

Va compilato

Si deve informare

Va puntualizzato

Da preferire

L'addetto invia

Il cliente compila

La segreteria informa

Il leader del gruppo puntualizza

Esempio**Versione 1**

La valutazione dell'idoneità dei dati contenuti nel dossier sarà valutata dell'Uff. Regulatorio.

Versione 2

L'Uff. Regulatorio valuterà l'idoneità e la completezza del dossier.

Versione 1

La variazione della sede di lavoro deve essere preventivamente autorizzata dalla Direzione aziendale.

Versione 2

Per la variazione della sede di lavoro, il dipendente deve richiedere l'autorizzazione alla Direzione.

Versione **1**

Sono stati ottenuti risparmi sul costo del carburante grazie all'installazione di isolanti termici.

Versione **2**

L'installazione di isolanti termici ha ridotto il costo del carburante.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **Quando il vostro ordine sarà ricevuto, verrà spedita la merce.**
- > **Il report viene consegnato dall'auditor per la firma al responsabile del processo e poi inviato alla direzione.**
- > **Si ritiene da parte della direzione di regolamentare l'orario di uscita.**
- > **La presente offerta deve essere sottoscritta dall'intestatario di fattura.**

È utile adottare la forma passiva in casi particolari:

- quando non è noto chi compie l'azione;
- quando l'attore è meno importante dell'azione stessa;
- per attenuare un giudizio negativo.

> **Modo del verbo**

Prestiamo attenzione alla scelta del modo con cui esprimiamo il verbo: sono sfumature che incidono sul messaggio. Ecco alcuni spunti di riflessione.

- **GERUNDIO:** può appesantire e far perdere incisività alla frase.

Esempio

Versione **1**

Dovendo andare al convegno, non ho potuto rivedere il testo.

Versione **2**

Non ho potuto rivedere il testo perché sono andato al convegno.

- **INDICATIVO:** esprime concretezza, realtà, soprattutto al tempo presente. L'indicativo futuro è più debole.

Esempio

Versione 1

Se partecipa al concorso può vincere l'automobile.

Versione 2

Se parteciperà al concorso potrà vincere l'automobile.

- **CONGIUNTIVO E CONDIZIONALE:** esprimono una possibilità, forse remota.

Esempio

Versione 1

Se partecipasse al concorso potrebbe vincere l'automobile.

Versione 2

Partecipare al concorso le permette di vincere l'automobile.

- **INFINITO:** conferisce vitalità e energia, come abbiamo visto poco sopra.

Esempio

Versione 1

La partecipazione al concorso permette di vincere l'automobile.

Versione 2

Partecipare al concorso permette di vincere l'automobile.

› Forma velleitaria

Se facciamo precedere l'azione con verbi del tipo volere, aspirare, intendere... può sorgere il dubbio al lettore che quanto dichiarato sia effettivamente realizzabile.

Ci sono poi espressioni che conferiscono al testo una sensazione di indecisione: provvedere a, rendere possibile, essere in grado di, consentire...

Esempio

Versione 1

La brochure vuole essere un valido strumento di marketing per promuovere il nuovo prodotto.

Versione 2

La brochure è un valido strumento di marketing per promuovere il nuovo prodotto.

Versione 1

La procedura aspira a fornire una guida per il passaggio di informazioni.

Versione 2

La procedura fornisce una guida per il passaggio di informazioni.

Versione 1

L'informatizzazione mira a rendere possibile un veloce scambio di dati.

Versione 2

L'informatizzazione velocizza lo scambio di dati.

**LABORATORIO**

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **La nuova sede vuole rappresentare un modo inusuale di proporsi al mercato.**
- > **L'addetto provvede ad archiviare la documentazione redatta.**
- > **Il cliente ha provveduto a fare un reclamo perché l'addetto ha usato espressioni scortesie.**

> Locuzioni verbali

Se le sostituiamo con il verbo corrispondente... il testo ci guadagna in leggerezza! Confrontate:

Da evitare**Da preferire**

Sostenere una discussione

Discutere

Fare una domanda

Domandare

Realizzare un ampliamento

Ampliare

Prendere una decisione

Decidere

Effettuare una verifica

Verificare

Fare una distinzione

Distinguere

Condurre un'analisi

Analizzare

Procedere allo studio

Studiare

Dare applicazione

Applicare

Condurre un cambiamento

Cambiare

Effettuare un versamento

Pagare

Esempio

Versione 1

Per farsi capire: fare una distinzione fra il lessico parlato e quello scritto.

Versione 2

Per farsi capire: distinguere fra il lessico parlato e quello scritto.

Versione 1

Raccomandiamo di effettuare un controllo dei dati inseriti nel modulo.

Versione 2

Raccomandiamo di controllare i dati inseriti nel modulo.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **Dopo aver provveduto a registrare i dati degli errori più ricorrenti, possiamo condurre un cambiamento positivo nel modo di lavorare.**
- > **Occorre dare applicazione alle regole condivise per lavorare meglio.**

TERMINI

Dedicare attenzione all'uso e alla scelta dei termini aiuta a liberare il testo da zavorre.

> **Espressione**

Usare dizioni diverse per persone/cose/attività disorienta il lettore e compromette il successo della comunicazione.

Esempio

Versione 1

Nella formulazione dell'**offerta** dovete far sì che il cliente si senta al centro dell'attenzione. Dopo aver espresso in chiave sintetica il contesto aziendale, il **documento** deve riportare in sintesi la finalità dell'intervento e la descrizione delle attività. Il **pre-ventivo** così redatto potrà essere convincente. Infine dovete archiviare la **proposta** nella cartella XXX.

Versione 2

Nella formulazione dell'**offerta** dovete far sì che il cliente si senta al centro dell'attenzione. Dopo aver espresso in chiave sintetica il contesto aziendale, dovete aggiungere in sintesi la finalità dell'intervento e la descrizione delle attività: sarete più convincenti. Infine dovete archiviare l'**offerta** nella cartella XXX.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

> **Quando l'addetto si trova a dover gestire una situazione imprevista non deve perdersi d'animo. Il tecnico deve completare la descrizione del danno e poi trasmetterla al responsabile. In questo modo il professionista mette in pratica tutta la sua competenza.**

> **Aggettivi**

L'uso dell'aggettivo può generare uno spettro di aspettative molto ampio: è meglio dare informazioni precise e concrete, anche se la scelta costituisce una dichiarazione di impegno.

Esempio

Versione 1

Le risposte del Customer Care sono tempestive.

Versione 2

Il Customer Care risponde entro 24 ore.

Versione 1

Il corso è interattivo.

Versione 2

Il corso si articola in teoria ed esercitazioni, con il coinvolgimento dei partecipanti



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **Il testo è di facile apprendimento.**
- > **L'iter di evasione della pratica è veloce.**
- > **La nostra agenzia fornisce rassegne stampa quotidiane.**

> Coppie di fatto

Rappresentano una ridondanza che non ha valore aggiunto: eliminando l'aggettivo il testo è più leggero. Confrontate:

Da evitare	Da preferire
Attività di formazione	Formazione
Focus particolare	Focus
Impressione personale	Impressione
Novità assoluta	Novità
Vantaggi esclusivi	Vantaggi
Dibattito a più voci	Dibattito
Esigenze specifiche	Esigenze
Obiettivi ambiziosi	Obiettivi

Esempio

Versione 1

La novità assoluta della nostra offerta rappresenta la risposta alle vostre esigenze.

Versione 2

La novità della nostra offerta rappresenta la risposta alle vostre esigenze.

Versione 1

Il focus particolare dedicato all'analisi delle esigenze del cliente è un supporto per la revisione delle specifiche dell'offerta.

Versione 2

Il focus dedicato all'analisi delle esigenze del cliente è un supporto per la revisione delle specifiche dell'offerta.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **Per rafforzare la nostra presenza nel mercato dobbiamo fare fede agli obiettivi ambiziosi indicati nel report.**
- > **Alla luce dei risultati della Customer Satisfaction dobbiamo indagare sulle esigenze specifiche del cliente.**

> Avverbi

Hanno un potenziale difetto: contrastano con la scorrevolezza del testo. Limitiamo l'uso di: concretamente, effettivamente, abitualmente, solitamente, realmente, tipicamente...

Rileggendo il testo, mettete in discussione la presenza degli avverbi: se il messaggio è completo, toglieteli senza esitazioni!

Esempio

Versione 1

Allo scoppiare di un incendio agire tempestivamente per limitare al minimo i rischi di propagazione.

Versione 2

In caso di incendio agire subito per limitare al minimo i rischi di propagazione.

Versione 1

I dati della Customer Satisfaction vengono usati concretamente per avviare azioni di miglioramento.

Versione 2

I dati della Customer Satisfaction vengono usati per avviare azioni di miglioramento.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **I corsi di formazione interna sono effettivamente un supporto alla crescita del personale di contatto.**
- > **L'uso di check-list supporta praticamente l'addetto alle pulizie.**
- > **Occorre valutare se estendere realmente le indagini agli operatori del territorio.**

> Congiunzione “che”

Preziosa l'intimazione di Beppe Severgnini: “La regola d'oro è: eliminiamolo!”. Spesso i “che” appesantiscono l'esposizione. Il suo esempio è convincente:

Esempio

Versione 1

Ogni volta che, scrivendo, togliamo un che, facciamo qualcosa che serve alla gente che legge.

Versione 2

Quando scrivendo, togliamo un che, facciamo qualcosa di utile a chi legge.

Da evitare

Procedure che sono superate

Le persone che sono interessate

I soci che sono in regola

Da preferire

Procedure superate

Le persone interessate

I soci in regola

Esempio

Versione 1

Le virgolette sono ammissibili quando si intende segnalare che un vocabolo è stato creato per l'occasione.

Versione 2

Le virgolette sono ammissibili quando un vocabolo è stato creato per l'occasione.

Versione 1

Il responsabile ritiene che dovrebbe contattare il nuovo cliente.

Versione 2

Il responsabile ritiene di dover contattare il nuovo cliente.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

> **Il responsabile aveva proposto che venisse modificato il criterio di assegnazione di priorità.**

> **Un messaggio che è comparso sulla bacheca ha creato ilarità.**

> **Espressioni enfatiche**

Per ottenere un testo semplice e lineare, alleggeriamolo delle espressioni altisonanti sostituendole con forme dirette.

Da evitare	Da preferire
Nell'eventualità che	Se
In seguito a	Dopo
In conseguenza di	Per
Evitare di	Non
A partire da	Da
Di numero limitato	Pochi
Conseguentemente a	Dopo
Al momento attuale	Ora
Con l'eccezione di	Tranne

Esempio

Versione 1

Per non incorrere in situazioni spiacevoli è bene evitare di usare frasi altisonanti e termini non noti al lettore.

Versione 2

Per non incorrere in situazioni spiacevoli, evitare frasi altisonanti e termini non noti al lettore.

Versione 1

Un numero limitato di clienti ha aderito alla proposta.

Versione 2

Pochi clienti hanno aderito alla proposta.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **I moduli compilati vanno archiviati nella cartella "Registrazioni" con l'eccezione di quelli dei reclami.**
- > **Compilare la fattura conseguentemente all'erogazione del servizio.**

> Accenti

Lontani ricordi di scuola!

da	preposizione
dà	presente indicativo del verbo dare
li e la	pronomi e articoli
lì e là	avverbi di luogo
ne	avverbio e pronome
né	congiunzione
se	congiunzione
sé	pronome (ma se stesso si scrive senza accento)
si	pronome
sì	avverbio (affermazione)

4. La forma linguistica: il periodo

Questa componente del testo contribuisce decisamente alla leggerezza. Dobbiamo qui richiamare Italo Calvino che definisce la leggerezza come “precisione e determinazione, non come abbandono al caso”. L’obiettivo non è semplice, ma cruciale: difficile da conseguire, è di forte impatto sul lettore in quanto esprime la padronanza di chi scrive.

Se realmente vogliamo farci capire, dobbiamo creare periodi:

- brevi,
- semplici,
- lineari.

Per comporre un testo snello, stuzzicante da leggere e facile da capire, possiamo intervenire a due livelli (Fig. 18):

- punteggiatura,
- struttura del periodo.

18

Il periodo

PUNTEGGIATURA	STRUTTURA DEL PERIODO
<p style="text-align: center;">Punto Virgola Punto e virgola Due punti Parentesi Altri segni</p>	<p>Lunghezza: 25 parole per periodo</p> <p>Contenuto: un'informazione per volta</p> <p>Sequenza: soggetto + verbo + complemento</p> <p>Trattazione: eliminare il superfluo</p>

// *Un linguaggio piano, diretto e lineare aiuta a farsi capire.*
Gianrico Carofiglio **//**

PUNTEGGIATURA

In linea di massima corrisponde alle pause del discorso a voce, dalla durata variabile. Ha un grande pregio: dà ritmo al testo. Analizziamo i segni di punteggiatura più ricorrenti nei testi aziendali:

- | | | |
|---|---|---|
| <p>› Punto</p> <p>› Due punti</p> | <p>› Virgola</p> <p>› Parentesi</p> | <p>› Punto e virgola</p> <p>› Altri segni</p> |
|---|---|---|

› Punto

Formalizza la conclusione di un periodo: quello successivo potrà proporre altre informazioni sullo stesso argomento o un cambio di contenuto. L'interruzione viene accentuata dall'andata a capo, iniziando un nuovo paragrafo, cui corrisponde un cambio di contenuto.

L'uso del punto deve essere ben dosato:

- se si pecca di avarizia, nascono periodi troppo lunghi che fanno entrare in apnea il lettore;
- se si eccede, si creano periodi troppo brevi che fanno perdere di vista il senso del discorso.

Inoltre va messo alla fine delle abbreviazioni (prof., dr.), mentre è facoltativo negli acronimi.

> **Virgola**

È una pausa breve. Mette in risalto o separa parole o gruppi di parole all'interno di una frase. Porta avanti un argomento lasciando intendere che si completerà nelle righe successive.

Indicazioni:

- Separa una proposizione introduttiva lunga. Es.: "Dopo aver registrato i dati richiesti nel formato riportato nel protocollo, il Resp. Qualità sigla il documento." Non serve quando l'espressione introduttiva è breve: "Dopo aver registrato i dati l'addetto sigla il documento."
- Separa una serie di voci. Es.: "Il suo lavoro richiede che scriva, parli in modo efficace, deleghi regolarmente e sovrintenda ai subalterni." Prima della congiunzione la virgola è facoltativa.
- Separa proposizioni indipendenti unite da una congiunzione (ma, o, né, quindi, eppure). Es.: "Completare i dati, quindi contattare il cliente."
- Collega frasi che non hanno congiunzioni. Es. "Dopo aver appreso cosa sono i diagrammi di flusso, continuo a volerli studiare."
- Puntualizza. Es. "Usare il software Visio, perfetto per i diagrammi di flusso."
- Sostituisce le parentesi o le lineette. Es.: "Nella fattura, per migliorare la chiarezza, inserire il riferimento dell'offerta."
- Chiarisce, quando la sua mancanza crea confusione. Es.: "Prese il modulo, in mente aveva le ferie."
- Chiarisce il messaggio. Es.: "Dr. Bianchi, è arrivato l'ing. Rossi." è diverso da "Il Dr. Bianchi è arrivato, ing. Rossi."

> **Punto e virgola**

È il segno di punteggiatura spesso dimenticato; ha un suo momento d'oro nelle email: divide gli indirizzi dei destinatari!

Rallenta l'esposizione con una sosta meno determinata del punto e più forte della virgola.

All'interno di un periodo ha una funzione analoga a quella della virgola nella frase.

Indicazioni:

- il soggetto può cambiare, oppure no;
- il punto e virgola separa due frasi, collegando i concetti più strettamente di quanto non possa fare un punto fermo. Es.: "Il responsabile abbozza il logo; l'assistente lo disegna."

> **Due punti**

Hanno diverse funzioni, fra cui:

- annunciare ulteriori informazioni (un elenco, una lunga citazione o una spiegazione);
- conferire enfasi.

Indicazioni:

- Separano concetti indipendenti quando il secondo spiega il primo. "È facile prevedere cosa accade a seguito dell'imputazione dei dati: esce il grafico."
- Avvertono che ciò che segue chiarisce, dimostra o illustra quanto è stato detto prima.

- Anticipano la conseguenza o l'effetto di un fatto già illustrato o di un elenco.
- Introducono il discorso diretto e sono seguiti dalla lineetta o dalle virgolette (dopo le quali va sempre la lettera maiuscola iniziale). Es.: "Quando il cliente è entrato ha chiesto: 'Dove trovo l'ufficio del dr. Rossi?'"
- Richiamano l'attenzione su quanto verrà detto dopo, come se dicessero "Attenti che adesso segue qualcosa". Es.: "Il progetto si è concluso in modo esemplare: ottimi i risultati per ridurre gli sprechi."
- Vanno usati solo una volta nello stesso periodo.

> Parentesi

Il loro contenuto non è ritenuto essenziale, quasi di secondo livello rispetto all'argomento: se non viene letto, il senso del discorso non ne risente. Dal punto di vista visivo, generano un effetto barriera.

Possono avere una funzione analoga alla coppia di trattini medi, ma propongono una separazione più forte. Vediamo un diverso effetto nello stesso testo.

Esempio

Versione 1

Nei nostri documenti (lettere, report, relazioni, avvisi etc.) si annidano trappole che possono compromettere l'esito del nostro messaggio.

Versione 2

Nei nostri documenti – lettere, report, relazioni, avvisi ecc. – si annidano trappole che possono compromettere l'esito del nostro messaggio.

> Altri segni

- [/] La sbarretta. Usata nella contrapposizione (es.: ore di lavoro/retribuzione), nella composizione degli indirizzi dei siti.
- [#] Il cancelletto. Elemento della sintassi di Twitter relativo agli hashtag, parole chiave di un messaggio nel motore di ricerca del social network.
- [;-), :-), :*]. Segni interpuntivi tradizionali formano faccine, o smile, o emoticon; sottolineano il tono allegro o amaro di un messaggio.

STRUTTURA DEL PERIODO

Quali accorgimenti adottare perché il periodo sia completo, snello, gradevole e chiaro? Come coinvolgere il lettore affinché sia "spontaneamente" attivo?

Sicuramente dobbiamo motivarlo a entrare in questo ruolo: inseriamo nel contenuto qualche spunto di suo interesse e rendiamo il testo più facile da leggere.

A questo proposito, analizziamo il meccanismo della lettura, semplice e complesso nello stesso tempo. L'occhio riconosce tratti che corrispondono a parole; lo stimolo arriva al cervello, che inter-

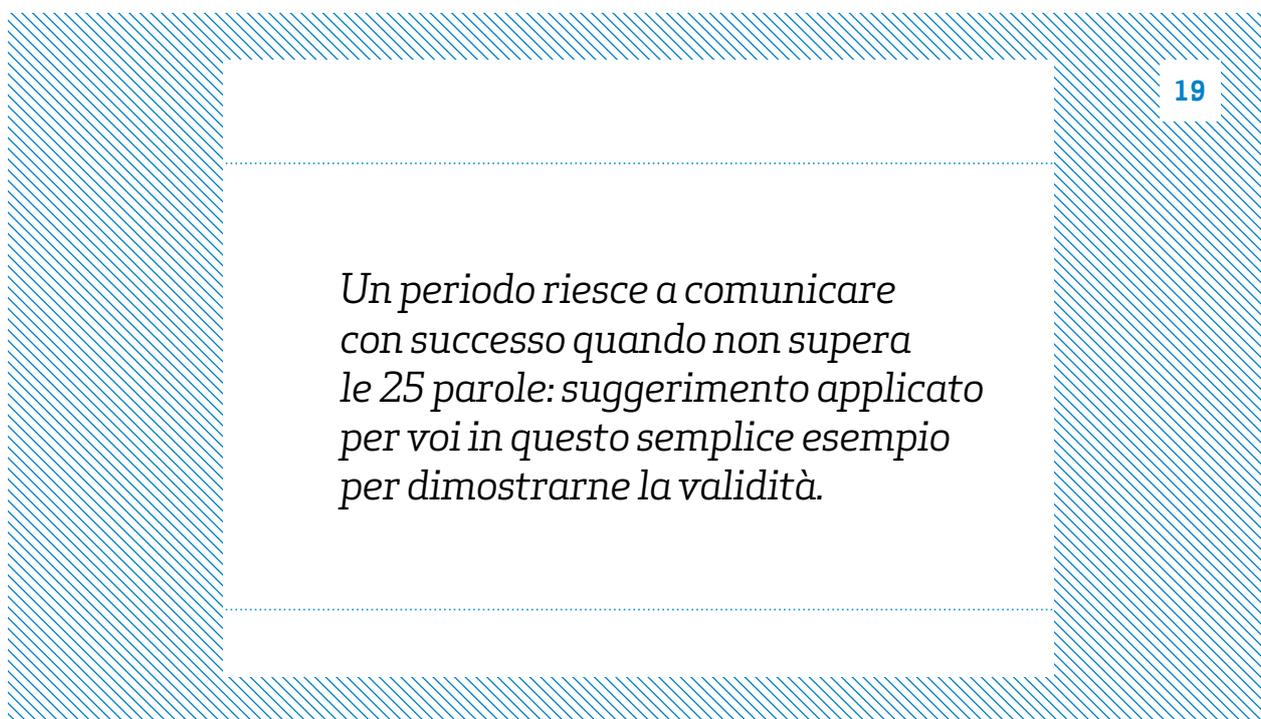
preta i segni grafici. Pertanto la percezione visiva e la decodificazione neuronale devono andare di pari passo. A tal fine ben vengano periodi brevi, con contenuti limitati, ed esposti in forma lineare.

Di seguito alcuni suggerimenti, semplici e di effetto:

- **Lunghezza: 25 parole per periodo.**
- **Contenuto: un'informazione per volta.**
- **Sequenza: soggetto, verbo, complemento.**
- **Trattazione: eliminare il superfluo.**

› **Lunghezza: 25 parole per periodo**

È una lunghezza media di facile lettura e comprensione (Fig. 19). Contate il numero di parole di un periodo che avete dovuto rileggere più volte: probabilmente sarà di più di 40!



Fraasi più lunghe sono di difficile comprensione. Spesso la difficoltà nasce dagli incisi o dalle subordinate. Costringiamo il lettore a districarsi in un labirinto di periodi! È come dire che corriamo il serio rischio di perderlo già all'inizio dell'interazione. Con quale coraggio gli possiamo chiedere di essere partecipativo? Per alleggerire si può scomporre il testo in più periodi o eliminare impietosamente il superfluo.

Un suggerimento: calcolate l'ingombro medio di 25 parole nel vostro format di documento: 2 o 3 righe! Sarà un riferimento per non ricorrere troppo spesso alla funzione di Word che conta il numero delle parole (Revisione/Conteggio parole).

Analizziamo esempi di testi poco felici. Il lavoro di rielaborazione ha come riferimento l'obiettivo del testo.

Esempio

Versione 1

Con la presente siamo lieti di informarla che a far data dal 1° settembre Mario Rossi è entrato a far parte della nostra organizzazione commerciale, in qualità di agente per Milano.

1 periodo di 32 parole.

COMMENTO

Obiettivo: rendere noto l'arrivo del nuovo agente.
Tutto il resto è inutile.

Versione 2

La informiamo che dal 1° settembre Mario Rossi è il nostro nuovo agente per l'area di Milano.

1 periodo di 17 parole.

Versione 1

Abbiamo deciso di prevedere, considerando l'importanza del Progetto Qualità e gli aspetti certificativi, che, oltre agli incontri di consulenza già annunciati, faremo a breve anche un percorso di formazione, sempre utile a tutti, che poco alla volta coinvolgerà tutte le aree e i settori.

1 periodo di 44 parole.

COMMENTO

Obiettivo: annunciare l'avvio della formazione.
Tutto il resto è inutile.

Versione 2

Nell'ambito del Progetto Qualità, ha inizio il 10 maggio il percorso di formazione rivolto gradualmente a tutto il personale.

1 periodo di 19 parole.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

› **Le riunioni a carattere generale, relative alla programmazione delle attività dell'Ufficio Tecnico, devono essere verbalizzate sul modello 000 a cura del l'IQUT, quelle a carattere tecnico vengono verbalizzate nel Fascicolo di Studio (nella pagina Riesame del Progetto) a cura del Progettista incaricato.**

1 periodo, 41 parole.

› **Il progetto Azienda Speedy, nato a Milano per volontà del Gruppo Donne Manager, è stato lanciato nei giorni scorsi a Roma, riscuotendo subito l'attenzione di istituzioni, mondo politico e imprese, che hanno così l'opportunità di far crescere la loro produttività grazie all'occupazione femminile, senza sprecare il talento delle lavoratrici durante la maternità, un periodo in cui i rapporti tra datore di lavoro e donne spesso si incrinano.**

1 periodo, 67 parole.

> Contenuto: un'informazione per volta

L'ordine mentale in chi scrive è una buona base di partenza per farsi capire. Al numero delle parole appena illustrato, aggiungiamo un altro criterio: le informazioni.

Esempio**Versione 1**

L'obiettivo è aiutare le organizzazioni che dispongono di un sistema di gestione, o che intendono dotarsene, i loro consulenti e tutte le figure coinvolte nella gestione per la qualità, a predisporre per tempo a fronte delle importanti novità che caratterizzeranno la prossima revisione della ISO 9001.

1 periodo di 46 parole.

Due temi: l'obiettivo del testo e i destinatari.

COMMENTO

La lettura del testo è faticosa: è facile perdere il filo del discorso. Separando i temi in due periodi il messaggio è più scorrevole.

Versione 2

L'obiettivo è fornire per tempo una guida all'applicazione delle novità della revisione della ISO 9001. Riguarda le organizzazioni certificate o interessate ad avere un sistema di gestione, i consulenti e le figure coinvolte nella gestione per la qualità.

2 periodi di 15 e 23 parole.

Versione 1

È stata espressa dall'Italia una posizione nazionale, riassunta, nell'ultima sua revisione, nel documento ABC (utilizzato come uno fra gli input per l'attività del gruppo) che, nel delineare una proposta complessiva di quale dovrebbe essere la nuova norma, ha effettivamente costituito il parametro di riferimento per l'espressione di voto sul testo.

1 periodo di 50 parole.

Due temi: posizione dell'Italia e suo contributo.

COMMENTO

Il contenuto è espresso in forma complessa con incisi fra parentesi e fra virgole. I due temi possono essere proposti in due periodi distinti.

Versione 2

L'Italia ha proposto nel documento ABC la sua impostazione della nuova norma. Questa linea ha rappresentato uno degli input per il gruppo di lavoro e il parametro di riferimento per il voto.

2 periodi di 12 e 20 parole.

Il criterio vale anche per periodi che non eccedono le 25 parole! Bisogna prestare attenzione ai contenuti.

Esempio

Versione 1

Nei nostri documenti (lettere, report, relazioni, avvisi ecc.) veicolati su carta o su schermo, si annidano trappole che possono compromettere l'esito del nostro messaggio.

1 periodo di 26 parole.

COMMENTO

Il testo parla di: documenti, canali, trappole. Pur rimanendo nelle 25 parole, la comprensione non è immediata in quanto ci sono due incisi di seguito. Separando i contenuti, la lettura e la comprensione sono facilitate.

Versione 2

Nei nostri documenti (lettere, report, relazioni, avvisi ecc.) si annidano trappole che possono compromettere l'esito del nostro messaggio. Ciò vale per i messaggi veicolati sia su carta sia su schermo.

2 periodi di 20 e 12 parole.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

› **L'edizione 2008 della norma aveva lasciati inalterati nella sostanza i contenuti della storica edizione 2000, limitandosi a migliorarne la chiarezza, ma era evidente che, negli ultimi otto anni, importanti cambiamenti erano intervenuti nelle realtà delle organizzazioni, e che nuovi e altrettanto rilevanti modifiche del quadro avrebbero caratterizzato gli anni successivi.**

1 periodo, 50 parole.

› **Nel 2009 i componenti della delegazione italiana hanno presentato al Gruppo un'ipotesi di proposta di revisione della ISO 9001, come base di discussione per l'elaborazione di una "posizione nazionale" che guidasse le successive determinazioni dell'ente in merito al processo di revisione, e che in particolare fornisse un quadro di riferimento per le espressioni di voto richieste con l'avanzare dell'elaborazione della norma.**

1 periodo, 62 parole.

› **Tutte le informazioni emerse durante le riunioni inerenti l'impostazione di un nuovo progetto, le sue caratteristiche tecniche, funzionali ecc. devono essere riportate, a cura del Progettista incaricato, nelle rispettive sezioni del Fascicolo di Studio (FdS), oltre alla costituzione dei Gruppi di Lavoro e quant'altro concerne la programmazione in genere secondo le indicazioni fornite dal Responsabile Ufficio Tecnico.**

1 periodo, 57 parole.

› Sequenza: soggetto, verbo, complemento

Non allontanare con incisi soggetto, verbo e complemento: il lettore dovrà farsi carico di ricostruire il pensiero, con il dubbio di aver dato la corretta interpretazione.

Si può agire in più modi: spostare gli incisi all'inizio o alla fine, oppure intervenire con la punteggiatura, mettendo un punto.

Esempio

Versione 1

Va data opportuna evidenza all'importanza da assegnare al passaggio di informazioni che, quando corretto, chiaro e veloce, permette di consolidare una forte relazione con il cliente tale per cui gli impegni assunti vengano rispettati, presupposto fondante per il profitto d'impresa.

Versione 2

Un corretto, chiaro e veloce passaggio di informazioni è cruciale per mantenere fede agli impegni presi con il cliente, e quindi fare profitto.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

› **Si avvisa la rispettabile clientela che in ottemperanza a quanto sancito dalle convenzioni in materia di buoni pasto in essere tra questo esercizio commerciale e le società emittitrici di buoni pasto, considerato il notevole recente diffondersi di buoni pasto rubati, onde evitare spiacevoli inconvenienti, si richiede che i buoni pasto siano sottoposti al preventivo controllo da parte del box informazioni, prima di essere consegnati alla cassa.**

› Trattazione: eliminare il superfluo

La prima stesura di un testo non è sicuramente quella definitiva. Occorre rileggere con occhio critico mirando ad alleggerirlo eliminando il superfluo (Fig. 20): tutto ciò che non è indispensabile, è dannoso. È un lavoro spesso più lungo della stesura, ma ripaga. Sarà un caso, ma il verbo "togliere" somiglia tanto a "tagliare"!

Modalità: ricorrere prima all'accetta e poi al cesello. In altri termini, vanno aggrediti dapprima elementi macro del testo e poi quelli fini.

Eliminare il superfluo

È la capacità di selezionare...
... le parole utili da quelle inutili
... quelle forti da quelle deboli

In pratica è bene eliminare:

- le frasi vaghe o vuote di senso, che fanno solo “fumo”;
- le parole di tono troppo elevato, ricercate o solenni;
- gli incisi che non arricchiscono il contenuto;
- gli aggettivi e gli avverbi che non aggiungono valore;
- il linguaggio tecnico-specialistico (se non indispensabile);
- le forme espressive troppo dettagliate;
- le abbreviazioni e gli acronimi poco comuni.

Contate le parole prima e dopo la cura: una buona riduzione almeno del 20%. Riprenderemo questo tema nel capitolo successivo.

Esempio

Versione 1

Le confermiamo che, a seguito della chiusura per fine attività stagionale del Villaggio di Sestriere, presso il quale Lei ha prestato attività lavorativa nel corso della stagione invernale 2009/2010, il Suo ultimo giorno di lavoro presso detto Villaggio sarà il 14 Aprile p.v.

43 parole

Versione 2

Le confermiamo che il 14 Aprile 2010 si concluderà la sua attività stagionale (inverno 2009/2010) presso il Villaggio di Sestriere.

20 parole

Versione **1**

Con riferimento alla conversazione intercorsa in data zzz, mirata ad approfondire le specifiche tecniche da voi esplicitate, si comunica che è stata formalizzata l'offerta che trovate in allegato.

28 parole

Versione **2**

Trasmettiamo l'offerta strutturata sulla base delle specifiche concordate.

8 parole

**LABORATORIO**

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

- > **Il banco di prova per l'azienda in esame si traduce oggi in una sfida culturale e organizzativa: passare da forme spontaneistiche di comunicazione (anche se altamente "formali") a forme orientate interamente alla teoria della comunicazione evoluta, ossia in grado di assumere come componente valoriale sia gli aspetti volti all'oggettività del prodotto finale (comunicazione per l'efficienza) che quelli orientati alla gestione delle dinamiche soggettive (comunicazione per un maggior benessere); ciò in un frangente in cui l'implementazione dei processi di digitalizzazione nella comunicazione, centrali nel presente lavoro, appare un obbiettivo imprescindibile.**
- > **Se si adopera una forma linguistica che si compiace di termini obsoleti o di difficile comprensione, e si costruiscono periodi complessi, in cui le proposizioni sono proposte con un incastro magistrale, è molto probabile che il destinatario si rifiuti di essere un soggetto attivo nel processo.**
- > **Il Call Center è un soggetto esterno o un'articolazione organizzativa interna che fornisce, per conto del committente, il servizio di contatto all'utente, gestendo e organizzando, mediante l'adozione di idonee procedure, un insieme di risorse umane e di infrastrutture specializzate che consentono contatti e comunicazioni multicanale (attraverso più mezzi, per esempio telefono, internet, posta) sia in entrata (inbound) sia in uscita (outbound).**

5. La grafica

È la componente che incide maggiormente nella capacità comunicativa di un testo .



Se l'aspetto visivo di un testo è il vestito e il significato è il corpo, il ritmo è sicuramente l'anima.

Luisa Carrada



Con il termine “grafica” vogliamo dare rilievo all’organizzazione del testo nella pagina o nello schermo. Guardare il testo è l’azione che prelude e condiziona la lettura, anzi la predisposizione alla lettura (Fig. 21).

21

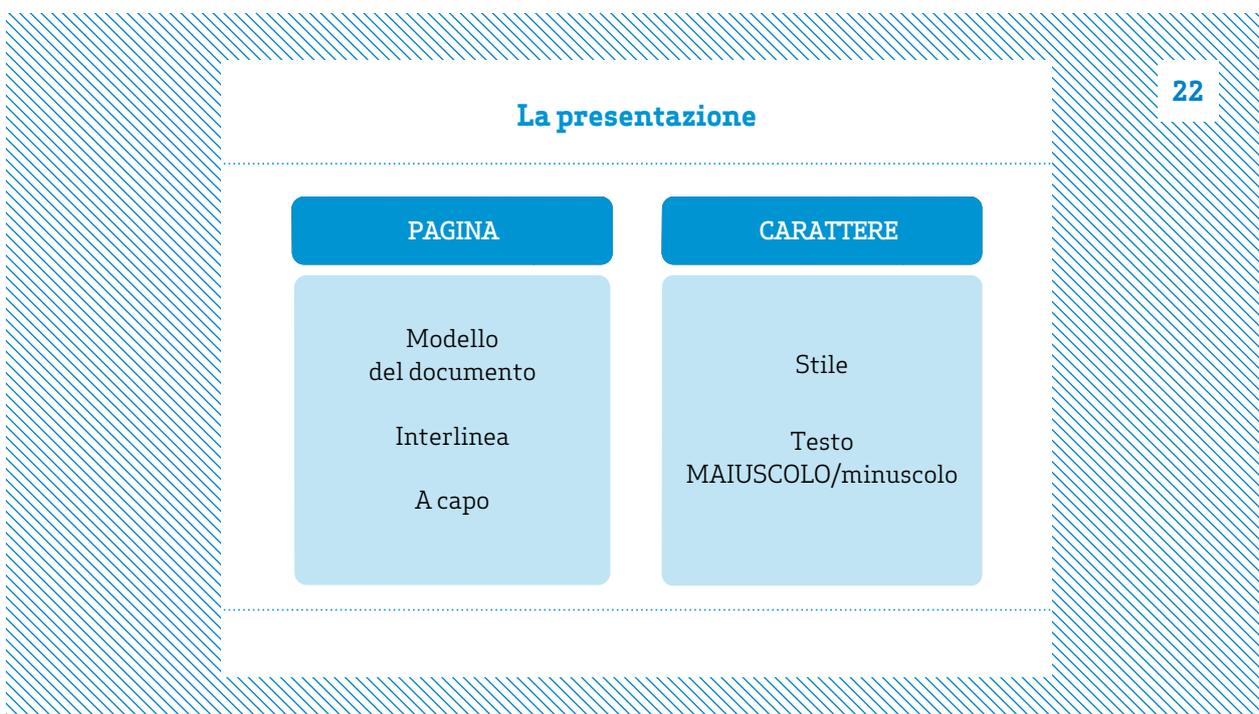
**Prima di leggere
un testo,
lo guardiamo!**

Un testo con il paragrafo giustificato potrà forse dare il messaggio di ordine, ma non aiuta il lettore a entrare nell'articolazione del pensiero di chi scrive. Pertanto una grafica accurata, nel senso che andiamo a delineare, è innanzitutto espressione di padronanza dell'argomento in chi scrive. Inoltre esprime attenzione verso chi legge: l'artificio grafico rappresenta una guida alla lettura e alla comprensione del pensiero.

Vediamo una serie di indicazioni sulla presentazione e la configurazione del messaggio.

PRESENTAZIONE

Il programma di videoscrittura è un incomparabile compagno di lavoro. Il tempo dedicato per definire un format dei documenti ripaga! (Fig. 22)



Pagina

Una pagina gradevole alla vista è quella in cui c'è un giusto equilibrio fra spazi pieni e vuoti. La parte bianca è una componente del testo. Possiamo paragonarla alla pausa nel dialogo: permette di riprendere fiato, ma ha anche la funzione di far comprendere meglio quanto detto, di chiarire, di dare enfasi.

› Modello del documento

Alla base c'è lo studio integrato di diversi elementi.

- Impaginazione: margini del foglio (sup., inf., dex., sin.), intestazione, piè di pagina.
- Scelta dei caratteri del corpo del testo e dei titoli.
- Dimensione del carattere: font, stile; limitiamo il mix di font: uno per titoli e uno per il corpo del testo.
- Interlinea.

Potete creare così il format del vostro documento. Altro suggerimento: inserire nel piè di pagina il nome del file e Pagina/Totale Pagine. È un piccolo accorgimento che aiuta a identificare e rintracciare i documenti stampati.

> **Interlinea**

È una componente importante per favorire la lettura di un testo. Lo spazio fra le righe deve permettere di riconoscere con immediatezza le lettere, per prevenire sovrapposizioni fra le estensioni in basso delle lettere del rigo precedente e quelle in alto del rigo successivo. Come sempre la giusta misura premia:

- interlinea singola: le righe si impastano;
- interlinea minima 12 punti: permette una facile lettura;
- interlinea doppia: le righe annegano nello spazio vuoto.

Esempio

Interlinea singola

Togliere il superfluo è un imperativo che aiuta a far “parlare” un testo. Spesso, una forma linguistica inadeguata e una grafica carente possono compromettere il buon esito di un testo che propone un contenuto corretto e valido. L’obiettivo dell’incontro è pertanto vedere in un’ottica diversa gli elementi della comunicazione che, se sottovalutati, possono diventare critici.

Interlinea minima 12 punti

Togliere il superfluo è un imperativo che aiuta a far “parlare” un testo. Spesso, una forma linguistica inadeguata e una grafica carente possono compromettere il buon esito di un testo che propone un contenuto corretto e valido. L’obiettivo dell’incontro è pertanto vedere in un’ottica diversa gli elementi della comunicazione che, se sottovalutati, possono diventare critici.

Interlinea doppia

Togliere il superfluo è un imperativo che aiuta a far “parlare” un testo. Spesso, una forma linguistica inadeguata e una grafica carente possono compromettere il buon esito di un testo che propone un contenuto corretto e valido. L’obiettivo dell’incontro è pertanto vedere in un’ottica diversa gli elementi della comunicazione che, se sottovalutati, possono diventare critici.

> **A capo**

Quando vogliamo segnalare un cambio di argomento o di approfondimento, possiamo inserire nel modello del software di elaborazione dei testi una delle due modalità:

- battuta di interlinea, ovvero maggiore spazio fra i periodi
- rientro primo rigo.

Esempio

Battuta di interlinea

Non è detto che un testo sia sempre in grado di comunicare. Per riuscire nell'intento ci si preoccupa di dire il più possibile, correndo il rischio di perdersi in dettagli che non conferiscono valore al testo.

Un buon metodo per aiutare un testo a "parlare" è impegnarsi a fare un lavoro di pulizia, lavorando prima con l'accetta e poi con il cesello. L'obiettivo deve essere togliere il superfluo, in modo da comunicare in modo semplice e diretto il proprio pensiero.

Rientro di primo rigo

Non è detto che un testo sia sempre in grado di comunicare. Per riuscire nell'intento ci si preoccupa di dire il più possibile, correndo il rischio di perdersi in dettagli che non conferiscono valore al testo.

Un buon metodo per aiutare un testo a "parlare" è impegnarsi a fare un lavoro di pulizia, lavorando prima con l'accetta e poi con il cesello. L'obiettivo deve essere togliere il superfluo, in modo da comunicare in modo semplice e diretto il proprio pensiero.

Carattere

Si tratta di un elemento grafico da non sottovalutare: ogni scelta ha un preciso significato.

> **Stile**

Merita un approfondimento a sé. Le alternative sono: normale, corsivo, grassetto, corsivo grassetto. Trasformano la parola in elemento distintivo all'interno del testo.

È bene darsi regole nell'adozione di questi artifici grafici, affinché il lettore sia guidato nella loro interpretazione. Per esempio:

- **Corsivo.** Per: termini tecnici, stranieri, titoli di opere d'arte, citazioni bibliografiche ecc.
- **Grassetto.** Per far "gridare" una parola all'interno del testo. Utile per i titoli e per dare maggiore enfasi. È da usare con parsimonia e più per singole parole che per intere frasi.
- **Sottolineato.** In un testo nel web, sono parole cliccabili.

> Testo MAIUSCOLO/minuscolo

La lettura del carattere maiuscolo è meno immediata del minuscolo. Ciò è dovuto al fatto che nel maiuscolo tutte le lettere rientrano graficamente in un rettangolo, a differenza del minuscolo dove ci sono lettere tonde, altre estese verso l'alto, altre verso il basso.

Il carattere maiuscolo va bene per titoli o per testi brevi, mentre è da evitare per testi lunghi. Una parola in maiuscolo all'interno del testo salta all'occhio: è come se fosse urlata! Attira quindi prepotentemente l'attenzione di chi legge. Ma periodi in maiuscolo perdono questo effetto.

Esempio

Versione 1

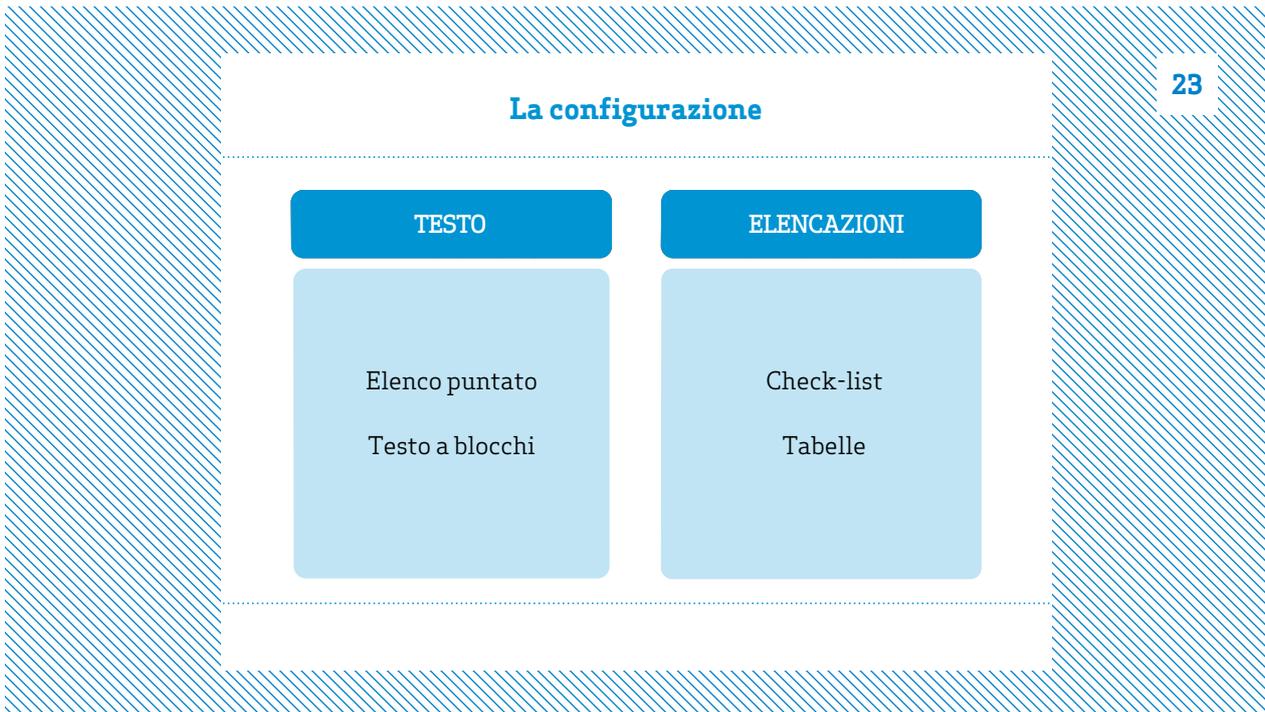
TOGLIERE IL SUPERFLUO È UN IMPERATIVO CHE AIUTA A FAR "PARLARE" UN TESTO. SPESSO, UNA FORMA LINGUISTICA INADEGUATA E UNA GRAFICA CARENTE POSSONO COMPROMETTERE IL BUON ESITO DI UN TESTO CHE PROPONE UN CONTENUTO CORRETTO E VALIDO. L'OBIETTIVO DELL'INCONTRO È PERTANTO VEDERE CON UN'OTTICA DIVERSA GLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE CHE, SE SOTTOVALUTATI, POSSONO DIVENTARE CRITICI.

Versione 2

Togliere il superfluo è un imperativo che aiuta a far "parlare" un testo. Spesso, una forma linguistica inadeguata e una grafica carente possono compromettere il buon esito di un testo che propone un contenuto corretto e valido. L'obiettivo dell'incontro è pertanto vedere con un'ottica diversa gli elementi della comunicazione che, se sottovalutati, possono diventare critici.

CONFIGURAZIONE

Un documento monoblocco, all'insegna del giustificato, potrà essere corretto e completo nel contenuto, ma corre il rischio di essere percepito dal destinatario come un pesante mattone! Riorganizzare le informazioni non soltanto è un aiuto per il lettore, ma contribuisce a rendere più chiare le idee di chi scrive (Fig. 23).



Testo

Quando si devono dare indicazioni operative o approfondimenti, il testo diventa di più facile lettura ricorrendo a due artifici grafici: l'elenco puntato e il testo a blocchi.

› Elenco puntato

Un tema esposto in un periodo lungo e articolato non è facile da memorizzare. La riorganizzazione per punti accompagna il lettore e lo aiuta a memorizzare il contenuto.

Esempio

Versione 1

L'applicazione della norma ISO 9001 ha avuto riflessi di vario tipo, sia a livello delle persone che si sentono soggetti protagonisti dei processi, sia relativamente al rischio di sprechi di risorse interne e anche presso il cliente che ha acquisito più fiducia nelle nostre prestazioni.

Versione 2

L'applicazione della norma ISO 9001 ha avuto riflessi su più livelli:

- le persone si sentono protagoniste dei processi,
- i rischi degli sprechi interni sono ridotti,
- il cliente ha acquisito più fiducia sulle nostre prestazioni.

L'elenco puntato deve rispondere a semplici regole di coerenza e di lunghezza.

La coerenza: va applicata a più livelli:

- Contenuto: stessa tipologia di informazioni, dati, indicazioni.
- Forma linguistica: stesso inizio con sostantivo, verbo, con o senza l'articolo.
- Grafica: stesso contrassegno – numero o lettera, simbolo.

Esempio: Contenuto

Versione 1

Per garantire il rispetto dei tempi di consegna, vi invitiamo a eseguire le seguenti attività:

1. Compilare il modulo in tutte le sue parti.
2. Trasmettere l'ordine per email.
3. Indicare particolari esigenze d'uso.
4. Non sono previsti resi.
5. Telefonare per chiarimenti.

COMMENTO

L'elenco non ha contenuti omogenei. L'azione del punto 4 non è di pertinenza di chi legge: va messo al di fuori dell'elenco puntato.

Versione 2

Per garantire il rispetto dei tempi di consegna, vi invitiamo a eseguire le seguenti attività:

1. Compilare il modulo in tutte le sue parti.
2. Trasmettere l'ordine per email.
3. Indicare particolari esigenze d'uso.
4. Telefonare per chiarimenti.

Cogliamo l'occasione per informarvi che non sono previsti resi.

Esempio: Forma linguistica

Versione 1

Alla fine del corso occorre:

1. Condividere i temi trattati.
2. I commenti vengono raccolti.
3. Le esercitazioni sono consegnate.
4. Si fanno compilare i questionari e vengono raccolti

COMMENTO

Forme linguistiche disomogenee rendono difficile la comprensione del testo.

Versione 2

Alla fine del corso occorre:

1. Condividere i temi trattati.
2. Raccogliere i commenti.
3. Consegnare le esercitazioni.
4. Far compilare e raccogliere i questionari.

Esempio: Grafica

Versione 1

La documentazione del Sistema Gestione Qualità deve essere organizzata a più livelli:

1. Procedure Gestionali e Cogenti.
 - Istruzioni Operative, Tecniche e Relazionali.

Versione 2

La documentazione del Sistema Gestione Qualità deve essere organizzata a più livelli:

1. Procedure Gestionali e Cogenti.
2. Istruzioni Operative, Tecniche e Relazionali.

COMMENTO

L'uso di simboli diversi crea confusione.



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

> **I familiari dei pazienti devono attenersi alle seguenti indicazioni:**

- **Cibi esterni non possono essere portati**
- **I medici vanno contattati negli orari di ricevimento**
- **Spegnere il telefonino**
- **L'ospedale non accetta visite fuori orario**

> **Durante la Convention il Direttore generale ha fornito riferimenti sul budget, è stato illustrato il nuovo sistema informatico e infine sono stati descritti i nuovi indirizzi strategici.**

Lunghezza. Un elenco troppo lungo perde l'efficacia comunicativa: diventa difficile da comprendere e memorizzare. È meglio non superare le 6 voci. Per ridurre il numero si può riorganizzare il contenuto in categorie, strutturando così l'elenco a due livelli.

Esempio

Versione 1

Gli otto principi di gestione per la qualità indirizzano verso il miglioramento:

1. Focus sul cliente
2. Leadership
3. Coinvolgimento del personale
4. Approccio per processi
5. Approccio di sistema alla gestione aziendale
6. Miglioramento continuo
7. Decisioni basate sui fatti
8. Partnership con i fornitori

COMMENTO I punti fanno riferimento a tre categorie di aspetti organizzativi. Ognuno di questi riporta i contenuti pertinenti.

Versione 2

Gli otto principi di gestione per la qualità per il miglioramento sono ripartiti in tre categorie:

1. Personale:
 - Leadership
 - Coinvolgimento
 - Gestione aziendale:
2. Approccio per processi
 - Approccio di sistema alla gestione aziendale
 - Miglioramento continuo
 - Decisioni basate sui fatti
3. Relazioni esterne:
 - Focus sul cliente
 - Partnership con i fornitori



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Correggere la forma linguistica e poi riorganizzare i punti in categorie:

> Le qualità del manager sono:

- **Selezionare le persone giuste**
- **Chiarezza degli obiettivi e dei ruoli di tutta la squadra**
- **Deve avere lo stile giusto attraverso il quale fornire l'orientamento al lavoro**
- **Comunicazione efficace**
- **Ascolto partecipativo e attivo**
- **Coinvolgente ed entusiasmante verso nuove proposte**
- **Garanzia di un buon ambiente di lavoro**
- **Assicurare una formazione adeguata ai suoi collaboratori**
- **Motiva i propri collaboratori**

> Testo a blocchi

Un testo scomposto in blocchi, corredati da un titolo, diventa più accattivante per più motivi: aiuta il lettore ad avere un quadro d'insieme dell'argomento e a memorizzare il contenuto. È un servizio in più al lettore: un indice visivo!

Esempio

Versione 1

FORMAZIONE: INVESTIMENTO O COSTO?

Le motivazioni per fare formazione sono tante e tutte consistenti, eppure non sempre le persone sono entusiaste, né i risultati sono all'altezza delle attese. Cerchiamo di sciogliere questo nodo.

Riflettiamo sulle motivazioni. Il ciclo di vita delle conoscenze è sempre più ridotto. La tecnologia e l'informatica, nel dare consistenti contributi, impongono un incessante impegno per l'aggiornamento delle conoscenze e delle tecniche. Inoltre il mercato del lavoro premia una preparazione di base arricchita da percorsi di altra estrazione. Non basta sapere e saper applicare, se il metodo non è rappresentativo delle attuali conoscenze. La tipologia degli argomenti, in relazione alla crescita dell'attenzione verso la qualità, è più ricca e va oltre l'ambito tecnico: le componenti organizzativa e relazionale danno valore alla competenza.

Proviamo a fare il punto su alcuni aspetti della formazione, su quelli che esulano dai contenuti tecnici. I principali sono: le caratteristiche del servizio, il ruolo del formatore, l'interazione tra partecipanti e relatore.

La formazione è un servizio fra i più complessi, dove le caratteristiche tipiche di tutti i servizi devono trovare un'applicazione molto rigorosa. Partiamo da asserzioni in chiave universale, per attualizzarle nella formazione.

Entra prepotentemente in scena il ruolo del formatore. La condizione di partenza è la conoscenza e la padronanza dell'argomento. Ma non basta: sapere ed essere in grado di trasmettere sono due cose diverse. Affinché ciò possa avvenire, il formatore deve essere anche padrone dei metodi che fanno parte dell'ambito della didattica. La cura del binomio cosa + come è determinante.

Versione 2

FORMAZIONE: INVESTIMENTO O COSTO?

Le motivazioni per fare formazione sono tante e tutte consistenti, eppure non sempre le persone sono entusiaste, né i risultati sono all'altezza delle attese. Cerchiamo di sciogliere questo nodo.

IL MOMENTO ATTUALE

Riflettiamo sulle motivazioni. Il ciclo di vita delle conoscenze è sempre più ridotto. La tecnologia e l'informatica, nel dare consistenti contributi, impongono un incessante impegno per l'aggiornamento delle conoscenze e delle tecniche. Inoltre il mercato del lavoro premia una preparazione di base arricchita da percorsi di altra estrazione. Non basta sapere e saper applicare, se il metodo non è rappresentativo delle attuali conoscenze. La tipologia degli argomenti, in relazione alla crescita dell'attenzione verso la qualità, è più ricca e va oltre l'ambito tecnico: le componenti organizzativa e relazionale danno valore alla competenza.

IL SERVIZIO "FORMAZIONE"

Proviamo a fare il punto su alcuni aspetti della formazione, su quelli che esulano dai contenuti tecnici. I principali sono le caratteristiche del servizio, il ruolo del formatore, l'interazione tra partecipanti e relatore. La formazione è un servizio fra i più complessi, dove le caratteristiche tipiche di tutti i servizi devono trovare un'applicazione molto rigorosa. Partiamo da asserzioni in chiave universale, per attualizzarle nella formazione.

L'IMPEGNO DEL FORMATORE

Entra prepotentemente in scena il ruolo del formatore. La condizione di partenza è la conoscenza e la padronanza dell'argomento. Ma non basta: sapere ed essere in grado di trasmettere sono due cose diverse. Affinché ciò possa avvenire, il formatore deve essere anche padrone dei metodi che fanno parte dell'ambito della didattica. La cura del binomio cosa + come è determinante.

Elencazioni

Organizzare il testo nell'ottica di chi legge e poi deve agire. È questo l'imperativo per chi vuole comunicare. Supporti molto utili sono le check-list e le tabelle. L'impegno e il tempo dedicati alla loro redazione ripagano. È un esercizio utile per chi scrive, perché impone una chiarezza di idee, e per chi legge, in quanto individua un orientamento nella comprensione del messaggio.

> Check-list

Si tratta di uno strumento semplice e molto efficace: un elenco di cose/attività che... aiuta a non dimenticare.

Affinché la check-list sia valida occorre rispettare semplici accorgimenti:

- definire lo scopo;
- mantenere l'uniformità di contenuto (oggetti, azioni);
- curare l'omogeneità di espressione: con o senza l'articolo, azioni con sostantivo o verbo.

Può essere a uso libero o personalizzata all'evento, prevedendo quindi uno spazio con i dati.

Esempio

Versione 1

EMMISSIONE DELLA FATTURA

- Controllare nel contratto:
 - tempi fatturazione
 - importo
- Aprire file Movimento Fatture e inserire:
 - numero fattura
 - cliente
 - data
- Aprire format Fattura
- Inserire nella nuova Fattura:
 - N° e data
 - dati cliente
 - progetto
 - importo
 - salvare con nome cliente e progressivo in xls e pdf
- Inserire in file Movimento Fatture:
 - importo
 - collegamento file della fattura
 - inserire importo
 - salvare
- Inviare la fattura in pdf

Versione 2

VISITA AL CLIENTE

- Biglietti da visita
- Brochure istituzionale
- Schede di dettaglio del prodotto/servizio
- Referenze
- Esempi di proposte
- Scheda registrazione primo contatto
- Riferimenti sull'azienda
- Progetti simili
- Pubblicazioni
- Bozza proposta



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Scrivere check-list per:

- > **Allestimento della sala per un corso**
- > **Redazione dell'offerta**

> **Tabelle**

Possono avere diverse finalità:

- fornire una serie di dati,
- incrociare dati.

Possono inoltre rappresentare la base per un grafico.

Anche per le tabelle vale la raccomandazione di curare la grafica: i software di uso comune sono un valido ausilio!

Esempio

Versione **1**

L'autore vuole collocare le citazioni nei capitoli in modo equo, per numero e coerenze di contenuti, distinguendo le fonti.

Versione **2**

	CAP 1	CAP 2	CAP 3	CAP 4	CAP 5
Citazione Letteraria 1					
Citazione Letteraria 2					
Citazione Manageriale 1					
Citazione Manageriale 2					
Citazione Personale 1					
Citazione Personale 2					

Versione **1**

REPORT OFFERTE al 30.06.13

L'ammontare delle offerte nelle tre aree - Nord, Centro, Sud - è prossimo a € 40.000.000. Cambia la prevalenza della fascia di cliente: al Nord prevalgono le offerte della fascia A, al Centro della fascia B, al Sud della fascia C.

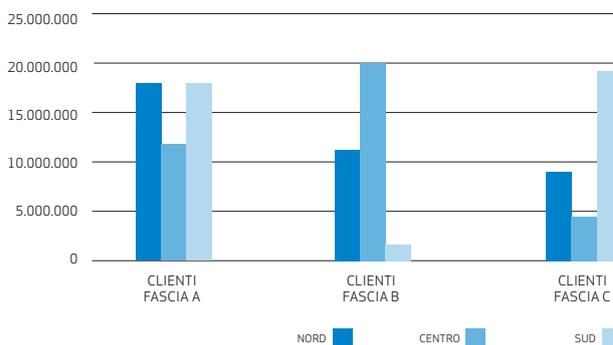
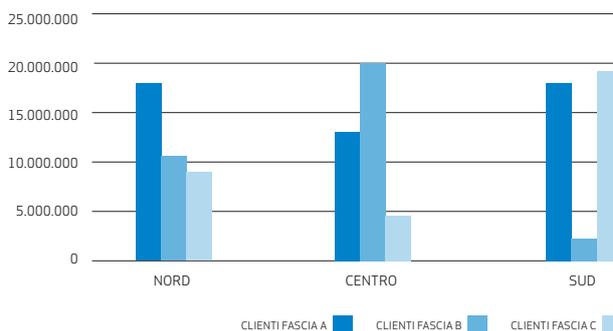
I dati, rielaborati in grafico, comunicano meglio:

- distribuzioni delle tipologie di clienti nelle aree geografiche;
- rappresentazione delle aree geografiche per fascia di clienti.

Versione **2**

REPORT OFFERTE al 30.06.13

	NORD		CENTRO		SUD	
	N° offerte	Euro	N° offerte	Euro	N° offerte	Euro
Clienti fascia A	18	18.000.000	13	13.000.000	18	18.000.000
Clienti fascia B	12	10.800.000	22	19.000.000	3	2.700.000
Clienti fascia C	18	9.600.000	6	4.800.000	24	19.200.000
Tot	42	38.400.000	41	37.600.000	45	39.900.000



Versione **1**

PROGRAMMA ATTIVITÀ					
	20-mar	05-apr	15-apr	02-mag	12-mag
Chi	Mario	Alberto	Luisa	Alberto	Mario/Luisa
Processo	Commerciale	Commerciale	Trattamento	Commerciale	Commerciale
Tema	Marketing	Rinnovo offerte	Pre-servizi	Contratto Clienti	Chiusura Offerte

COMMENTO La comprensione del contenuto non è immediata. Piccoli interventi di grafica posso promuovere la capacità comunicativa.

Versione **2**

PROGRAMMA ATTIVITÀ

	20-MAR	05-APR	15-APR	02-MAG	12-MAG
Chi	Mario	Alberto	Luisa	Alberto	Mario/Luisa
Processo	Commerciale	Commerciale	Trattamento	Commerciale	Commerciale
Tema	Marketing	Rinnovo offerte	Pre-servizi	Contratto Clienti	Chiusura Offerte



QUESTIONARIO

È tutto chiaro? La comunicazione di questo tema è stata efficace?

Accedi al questionario online <http://www.erikaleonardi.it/ebook/questionari/test02/>

3. Dal pensiero al testo



Pinocchio
Pinocchio

Scrivere e farsi capire è una dote innata? A volte sì. Ma certamente si può migliorare diventando padroni di un metodo che affina le proprie capacità. La preconditione è apprestarsi a questo lavoro con un sano senso di autocritica costruttiva: mettere a fuoco i punti di forza per valorizzarli e intervenire sulle aree critiche.

Pertanto chi scrive avrà buona probabilità di farsi capire, come abbiamo visto nel precedente capitolo, quando il suo testo è costituito da:

- parole semplici, note al lettore;
- periodi composti da frasi semplici e lineari: 25 parole, un'informazione per volta, soggetto/verbo/complemento;
- grafica pulita, che permette di cogliere subito il contenuto mediante parole chiave in grassetto, titoli, testo a blocchi, elenchi puntati, tabelle...

Fortunato questo lettore! Si trova davanti a una strada spianata: basta un moderato impegno per comprendere il messaggio.



La narrazione letteralmente crea quella che noi chiamiamo realtà.

Paul Watzlawick



Situazione ben diversa è quella in cui:

- le parole appartengono a un gergo specialistico, non noto al lettore;
- i periodi sono lunghi (mediamente di 15 righe!) e il pensiero di una proposizione è interrotto da altre subordinate, rendendo difficile cogliere il pensiero di chi scrive;
- la grafica è un monoblocco con caratteri piccoli, un'interlinea minima e il paragrafo giustificato.

In questo caso il lettore andrà in crisi, ammesso che voglia addentrarsi nel testo. È come trovarsi di fronte a una strada in salita, costellata da ripidi tornanti. Quale sarà la probabilità di successo? Nasce spontaneo un interrogativo: a chi scrive interessa davvero "farsi capire"?

Per valutare l'attendibilità di questo approccio, fate una prova. State analizzando un documento e vi rendete conto che qualcosa vi è sfuggito: dovete leggere una seconda volta. Fate adesso un'analisi critica del testo. Probabilmente la difficoltà di comprensione immediata del testo è imputabile ai termini usati o alla lunghezza dei periodi.

1. Nei panni di chi dovrà leggere

L'atto del comunicare è dedicato a un lettore, con l'auspicio che voglia essere collaborativo.

La dinamica della comunicazione sollecita una riflessione: quando scriviamo imponiamo a chi legge di modificare l'uso di un bene prezioso, il suo tempo. Pertanto più il testo è breve, completo, semplice e gradevole alla lettura, maggiore è la probabilità di avere un alleato! Richiedere un tempo limitato per la lettura è un atto di cortesia nei suoi confronti.

Abbiamo già evidenziato che chi scrive ha anche il compito di sollecitare un comportamento attivo nel destinatario. Un buon metodo è mettersi nei suoi panni, aiutandosi con una serie di domande:

- Quali vantaggi trae dal leggere?
- Che uso farà delle informazioni?
- In che condizioni legge?
- Ha familiarità con il linguaggio del testo?
- Quanto tempo può dedicare alla lettura?
- Qual è la sua capacità di concentrazione?
- È in grado di interpretare il testo?
- Ha prevenzioni nei miei confronti o verso il contenuto?

Potrebbe sembrare un atteggiamento altruista, ma non lo è. L'attenzione verso il destinatario è un atto strumentale: chi scrive ha bisogno che il destinatario abbia un ruolo attivo, pena l'insuccesso della sua comunicazione e la consapevolezza di aver sprecato il proprio tempo.



Un cattivo scrittore è chi si esprime tenendo conto di un contesto interiore che il lettore non può conoscere.

Albert Camus



2. Iter di redazione e di lettura

Mettiamo a confronto la sequenza delle azioni dei due protagonisti, tenendo presente le tre componenti di un testo.

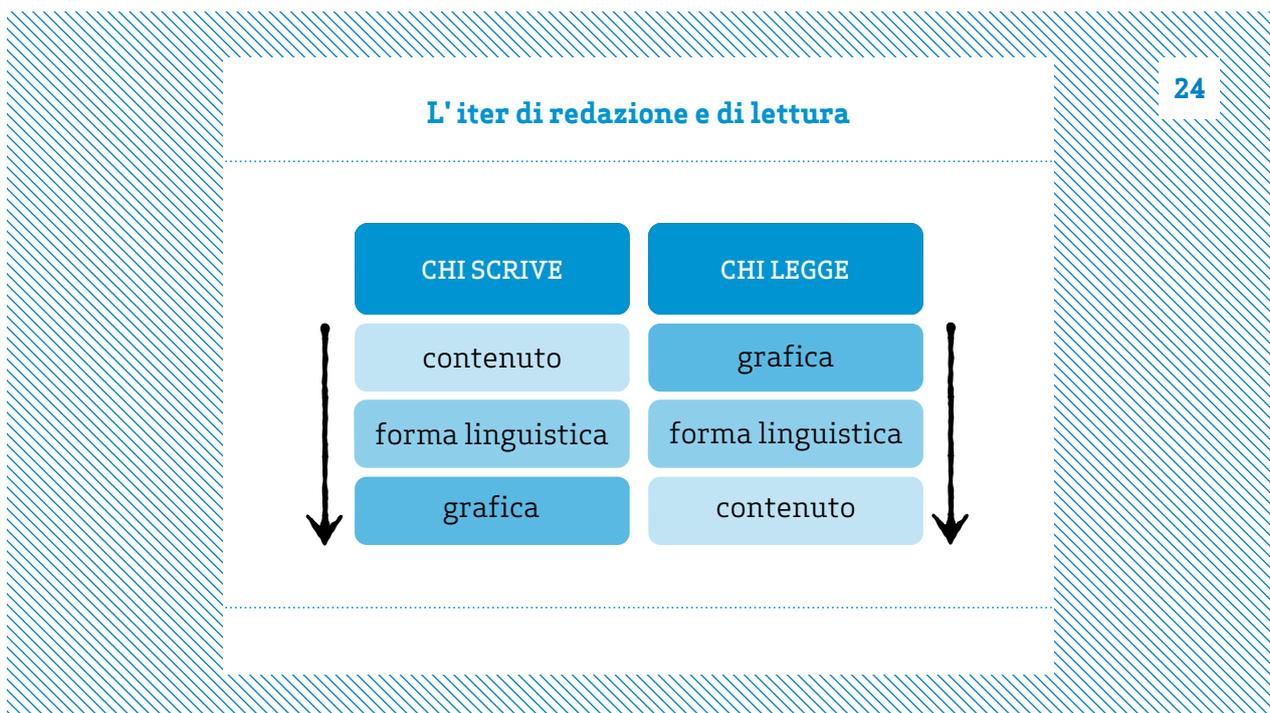
Chi scrive:

- pensa a un contenuto;
- converte il pensiero in parole e periodi;
- completa il testo con la grafica: parole chiave in grassetto, testo a blocchi, elenchi puntati;
- invia il documento.

Chi legge:

- riceve il documento;
- coglie l'aspetto estetico del testo, comprende l'articolazione del tema;
- legge i periodi e le parole;
- comprende il contenuto.

Per i protagonisti l'accesso alle tre componenti del testo è in ordine inverso (Fig. 24).



3. Il metodo

La letteratura abbonda di metodi: tutti consigliano di investire nella fase che precede la scrittura (progettazione) e nel successivo controllo (revisione).

La mia proposta è legata agli aspetti chiave illustrati nel capitolo precedente:

1. il “come” di un testo è dominante sul “cosa”;
2. la grafica guida a lettura, comprensione e memorizzazione del contenuto;
3. l’esposizione, con frasi semplici e termini comuni, indirizza il lettore verso il pensiero dello scrittore;
4. il contenuto deve anche sedurre e stuzzicare il lettore.

Se vogliamo allinearci a questi dettami, non possiamo illuderci che basti scrivere! Questa è la fase più breve e diventa produttiva a condizione che ci sia un consistente impegno “prima” e “dopo”. E vi svelerò il metodo! L’ispirazione proviene dal film *Mangia Prega Ama e recita: “Pensa Scrivi Sfronda”* (Fig. 25).





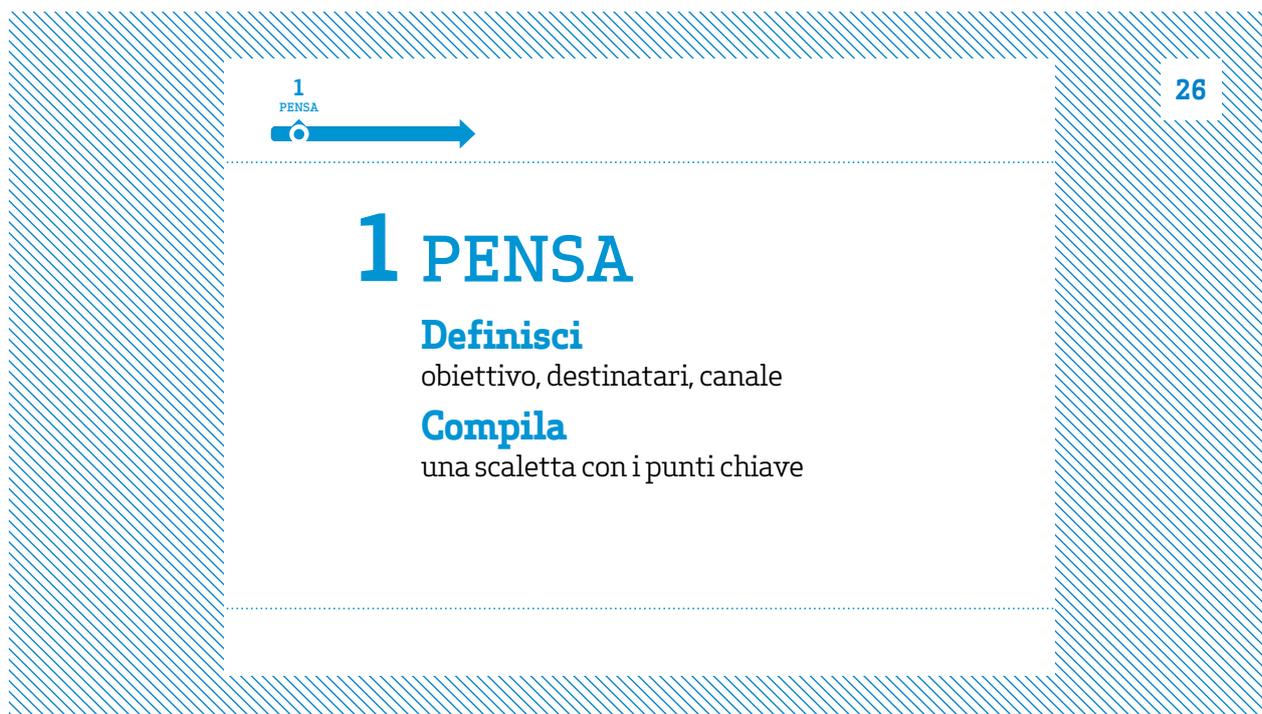
Un insegnamento non diventa operativo, non acquisisce tutta la sua forza rivoluzionaria, fino al momento in cui viene applicato.

Alejandro Jodorowsky



PENSA

Prima di scrivere dobbiamo fare chiarezza su diversi punti. Il tempo dedicato è un investimento: prelude al successo della comunicazione. Leggendo la descrizione della fase, la prima reazione non sarà positiva perché sembrerà eccessivamente lunga e impegnativa: è vero solo le prime volte! Quando diventa un automatismo, si farà apprezzare per i risultati lusinghieri (Fig. 26).



Massima concentrazione su un punto cruciale: l'obiettivo del messaggio. Altrimenti è come voler partire in barca senza aver fissato una meta: non si può tracciare una rotta e verificarla in navigazione per sapere se si sta andando nella direzione giusta. L'obiettivo del messaggio condiziona tutto: il contenuto, il linguaggio, la grafica. Saranno diversi a seconda che l'intento sia far sapere, motivare ad agire, persuadere (Fig. 27).



Parallelamente occorre aver chiaro chi sono i destinatari e prevedere le possibili reazioni istintive: disponibilità, rifiuto, indifferenza, indolenza...

Definiamo quindi il canale: email, messaggio cartaceo, consegna del testo di persona...

Concentriamoci su quello che vogliamo dire: mettiamo giù il contenuto per punti. La scaletta riporterà non solo il tema (che è il motivo del messaggio) ma anche altri spunti:

- la motivazione per il lettore affinché sia disponibile e partecipativo;
- le reazioni attese;
- le istruzioni per far inviare la reazione allo scrivente.

È bene fare previsioni anche sui vincoli legati a diversi fattori (tempi, impegni, condizionamenti...) e sui rischi che possono influire sul successo del messaggio.

L'output finale di questa fase è la compilazione di una scaletta che riporta i punti chiave: rappresenta l'input della fase successiva.

SCRIVI

Lavoriamo sulla scaletta (Fig. 28). È il momento di applicare i suggerimenti della forma linguistica proposti nel capitolo precedente sulla scelta delle parole e la struttura delle frasi.

Per la redazione di un documento breve (lettera, invito, avviso, brochure...) utilizziamo uno schema semplice, nato nel mondo del giornalismo (Fig. 29) tenendo presente cinque riferimenti: cosa, chi, come, quando, dove.

28

1
PENSA
2
SCRIVI

2 SCRIVI

Seleziona le parole

Componi le frasi

Metti a punto la grafica

29

L'impostazione di un testo

cosa

dove

quando

chi

come

OBIETTIVO

Se invece stiamo redigendo una relazione complessa, articolata in capitoli e paragrafi (Fig. 30) vanno rispettate alcune regole:

- ogni livello deve avere contenuti omogenei;
- i contenuti di ogni livello devono rispettare una logica;
- deve esserci coerenza fra i contenuti di un livello e l'insieme dei contenuti del livello inferiore.

- A una data successiva...
- Ci preghiamo di informare la S.V. che...
- In ottemperanza a quanto previsto...

La fatica di scrivere non è completa: dobbiamo dare rilievo alle parti importanti con accorgimenti grafici.

Esempio

Versione 1

Si avvisa la clientela che in ottemperanza a quanto sancito dalle convenzioni in materia di buoni pasto in essere tra questo esercizio commerciale e le società emittitrici di buono pasto, considerato il notevole e recente diffondersi di buoni pasto rubati, onde evitare spiacevoli inconvenienti, si richiede che i buoni pasto siano sottoposti al preventivo controllo da parte del box informazioni, prima di essere consegnati in cassa.

Si ringrazia sin d'ora per la vostra collaborazione.

La Direzione

COMMENTO Il periodo centrale è di 66 parole.

Si parla di

- convenzioni
- accordi con società emittitrici di buoni pasto
- aumento del diffondersi di buoni pasto rubati
- richiesta di cambiare i comportamenti
- far controllare i buoni prima di recarsi alla cassa

Versione 2

OBIETTIVO: Che i clienti presentino i buoni pasto al box informazioni prima di pagare

SCALETTA

- Titolo
- Prima di pagare presentare i buoni pasto al box informazioni
- Diffusione di buoni pasto rubati

TESTO

PAGAMENTO CON BUONI PASTO

Vi invitiamo a presentare i vostri buoni pasto al Box Informazioni prima di pagare, per un controllo. La richiesta origina dall'aumento dei casi di buoni pasto rubati.

Vi ringraziamo per la collaborazione

La Direzione



Se l'unico arnese della tua cassetta è un martello, molte cose cominceranno ad apparirti simili a chiodi.

Abrahm Maslow





LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

> **Abbiamo il piacere di illustrare i nostri servizi di consulenza e ci impegniamo a fornirvi prestazioni della massima qualità.**

Siamo convinti che la nostra azienda sia la scelta migliore, perché collaboriamo con voi da ben sette anni. E, come avete potuto verificare, siamo in grado di garantire un elevato livello di prestazioni. Abbiamo molto personale esperto da inviare sul posto. Non trascuriamo il fatto che, avendo svolto prestazioni per voi, conosciamo bene i vostri prodotti e il vostro personale.

Siamo certi che la nostra offerta riuscirà a essere convincente sul fatto siamo la società più qualificata sul mercato per farsi carico delle esigenze del cliente.

SFRONDA

È la fase della pulizia, a più livelli (Fig. 31).



1 PENSA 2 SCRIVI 3 SFRONDA

31

3 SFRONDA

Verifica la fase 1

Verifica le tre componenti del testo

Taglia con accetta e poi con cesello

Controlla con la vista e con l'udito

Innanzitutto dobbiamo verificare se abbiamo applicato i nostri “intendimenti”:

- L’obiettivo è rispettato?
- A un primo colpo d’occhio, le parole e i concetti chiave emergono dal testo?
- La grafica invita alla lettura e aiuta a memorizzare? Ricordiamoci che il primo impatto del lettore è visivo.
- Gli stili del carattere (grassetto, corsivo, maiuscolo...) rispettano le funzioni stabilite?
- Le frasi sono chiare?
- La forma attiva prevale su quella impersonale e passiva?
- C’è la spiegazione di termini tecnici/acronimi/abbreviazioni?
- Lo stesso oggetto/persona/operazione è chiamata sempre con lo stesso termine?

Ben vengano correzioni e aggiustamenti: sono la conferma del nostro impegno.

Il passo successivo risponde al mantra: togliere il superfluo (Fig. 32). Nel Cap. 2 trovate indicazioni pratiche.



Muniti di accetta, procediamo poi con il cesello per eliminare impietosamente:

- gli incisi che non arricchiscono il contenuto;
- le parole di tono troppo elevato, ricercate o solenni;
- il linguaggio tecnico specialistico (se non indispensabile);
- gli aggettivi e gli avverbi che non aggiungono valore;
- le abbreviazioni poco comuni;

- le forme espressive troppo dettagliate;
- le frasi vaghe o vuote di senso che fanno solo “fumo”.

Una riduzione del testo di circa il 20% è un buon risultato!

Il pensiero è diventato parole organizzate in frasi e ha preso forma: ma non abbiamo finito.



***L'egoismo non consiste nel vivere come ci pare,
ma nell'esigere che gli altri vivano come pare a noi.***

Oscar Wilde



Nel controllo finale indossiamo i panni del lettore, associando la vista e l'udito.

Suggerimenti:

1. Lasciare il testo per qualche minuto e leggerlo a mente fresca.
2. Leggere a voce alta: se non riusciamo ad arrivare al punto senza prendere fiato, accorciamo il periodo. Se i suoni sono sgradevoli, ricorriamo a sinonimi.
3. Fare leggere il testo ad una persona estranea e verificare cosa ha capito.

Al controllo dell'insieme del testo possiamo far seguire un esame più analitico: alla ricerca del re-fuso, a livello della parola e della sillaba. Un suggerimento pratico: leggere a ritroso le parole, rigo per rigo. Ci liberiamo così della traccia mnemonica che persiste nella nostra mente e che potrebbe celare delle sviste.

La velocità di lettura è una validissimo test: legge bene chi procede dall'inizio alla fine, senza interruzioni o ripetizioni forzate, e coglie subito il significato della frase. Pensiamo al meccanismo della lettura. È affidato ai nostri occhi e al nostro cervello. L'occhio riconosce nei simboli del testo le lettere, che creano le parole e le frasi. Tutto ciò arriva al cervello, dove si attua la comprensione del messaggio. Ma nel frattempo gli occhi vanno avanti e quindi i due percorsi (visivo e neuronale) si inseguono su parti del testo differenti. Quando non c'è sincronia la comprensione del messaggio ne risente:

- se il cervello resta indietro rispetto all'occhio, la velocità di esposizione è eccessiva;
- se il cervello va oltre l'occhio, la velocità di esposizione non è sufficiente.

INVIA

Esausti ma soddisfatti e fiduciosi, possiamo far traghettare il messaggio: la vecchia carta o il canale informatico faranno il resto. Qualora l'esito atteso della nostra comunicazione non si dovesse realizzare, dobbiamo capire il perché. Dare la colpa al destinatario non serve: va fatta un'analisi critica di tutti i punti per capire dove e cosa avremmo potuto fare meglio. È una lezione per le volte successive!



L'intelligenza non è non commettere errori, ma scoprire il modo di trarne profitto.

Bertolt Brecht



4. Quando la forma conduce al contenuto

Può un libro insegnare a scrivere per farsi capire? Può solo dare indicazioni e suggerimenti, la cui applicazione non è scontata: è più facile introdurre nuove abitudini piuttosto che modificare quelle attuali. Ci sono due leve per avere fiducia nel cambiamento:

1. la motivazione;
2. la voglia di mettersi in gioco.

La motivazione può nascere dalla consapevolezza dell'insuccesso dei propri testi e dalla relativa insofferenza a convivere con episodi infelici. La voglia di mettersi in gioco si avvale della conoscenza di nuovi metodi e strumenti. In questo caso la loro presentazione ha un ruolo importante. A volte può avere un effetto maggiore l'indicazione proposta in un modo diverso, accattivante in quanto fuori dalle righe.

È quello che propone Umberto Eco in "Consigli di buona scrittura". Ecco una selezione, che non richiede alcun commento.

CONSIGLI DI BUONA SCRITTURA di Umberto Eco (in "Sator arepo eccetera")

- Evita le frasi fatte: sono una minestra riscaldata.
- Non usare sigle commerciali e abbreviazioni.
- Ricorda (sempre) che la parentesi (anche quando indispensabile) interrompe il filo del discorso.
- Stai attento a non fare... indigestione di punti di sospensione.
- Usa meno virgolette possibile: non è "fine".
- Usare parole straniere non è bon ton e potrebbe portare a misunderstandings.
- Non essere ridondante; non ripetere due volte la stessa cosa; ripetere è superfluo (per ridondanza s'intende la spiegazione inutile di qualcosa che il lettore ha già capito).
- Non fare frasi di una sola parola. Eliminale.
- Guardati dalle metafore troppo ardite: sono piume sulle scaglie di un serpente. Non usare metafore incongrue anche se ti paiono "cantare": sono come un cigno che deraglia.
- Metti, le virgole, al posto giusto.
- Distingui tra la funzione del punto e virgola e quella dei due punti: anche se non è facile.
- Se non trovi l'espressione italiana adatta non ricorrere mai all'espressione dialettale: peso el tacòn del buso.

... E dulcis in fundo:

- Sii chiaro e conciso, cerca di condensare i tuoi pensieri nel minor numero di parole possibile, evitando frasi lunghe – o spezzate da incisi che inevitabilmente confondono il lettore poco attento (o di scarsa sottigliezza) – affinché il tuo discorso, ancorché utile, non contribuisca a quell'inquinamento dell'informazione che certamente (specie quando il tuo periodare sia inutilmente farcito di precisazioni ultronee, termini obsoleti, anafore o catafore poco disambiguabili, ircocervi lessicali) è sempre segno di mala affectatio – e pertanto non indulgere ad arcaismi, apax legomena o altri lessemi inusitati, e soprattutto guardati da quei tecnicismi che eccedono le competenze cognitive del destinatario, evitando pertanto deep structures rizomatiche (per quanto ti appaiano come altrettante epifanie della differenza grammatologica e invitino alla deriva decostruttiva) – ma peggio ancora sarebbe se risultassero eccepibili allo scrutinio di chi legga con acribia ecdotica.

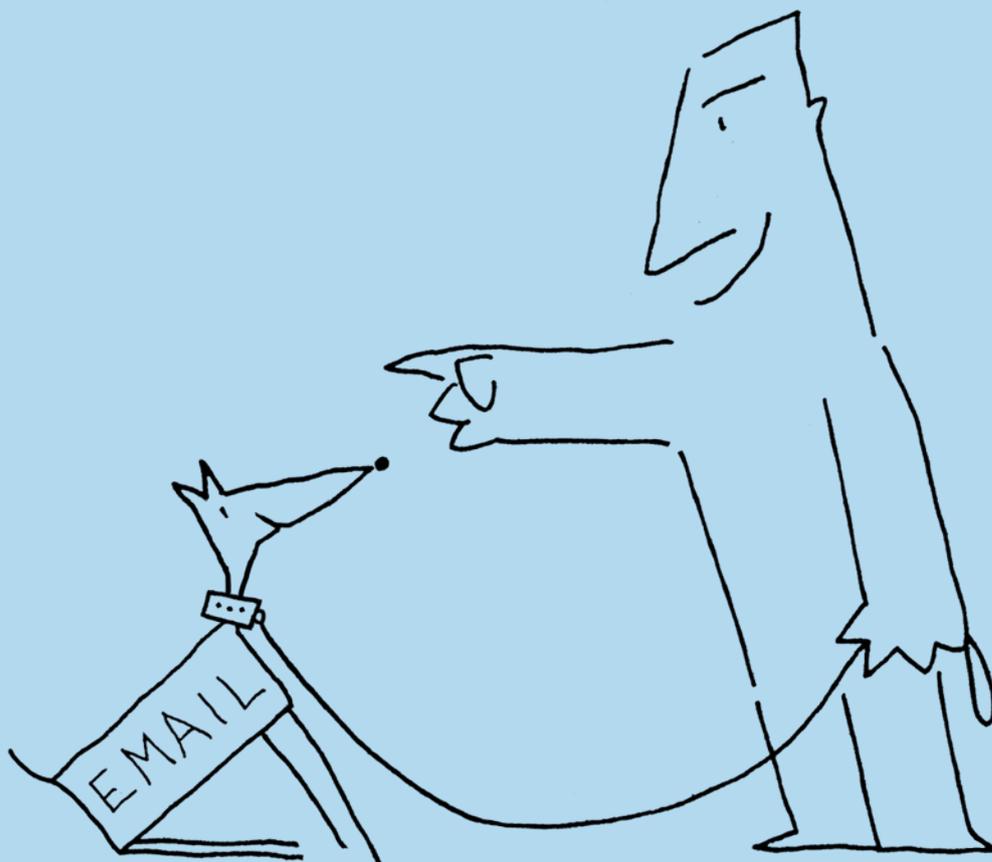


QUESTIONARIO

È tutto chiaro? La comunicazione di questo tema è stata efficace?

Accedi al questionario online <http://www.erikaleonardi.it/ebook/questionari/test03/>

4. Non vittime ma padroni delle email



Roma R. Bontà

Email: trasmissione veloce di messaggi, a costo minimo grazie a Internet. È il risultato di un'innovazione tecnologica, nata per semplificare la vita lavorativa. Questi punti di forza contrastano con un vissuto inquieto, dovuto a comportamenti e atteggiamenti deleteri. Non è raro provare una sorta d'ansia all'idea di aprire la casella di posta elettronica: il timore è di essere sommersi da uno tsunami di messaggi, di cui solo una piccola percentuale è realmente utile. Risultato: un grande impegno, sproporzionato al reale beneficio. Il tempo, da fattore vincente, diventa il fattore critico. Colpa dello strumento? O piuttosto della sua gestione?

Prima dell'avvento di Internet per trasmettere un messaggio dovevamo fare copie di un documento e consegnarle a diverse persone, o ricorrere all'invio per posta, con i suoi tempi imprevedibili, mediamente biblici. Oggi possiamo permetterci il lusso di decidere: vogliamo essere padroni o vittime della tecnologia? È una scelta personale. (Fig. 33) La formalizzazione di un metodo e la sua condivisione a livello sociale sono gli strumenti che fanno apprezzare questa tecnologia di grande utilità.



È bene inquadrare la posta elettronica nel contesto più ampio dell'informatizzazione.

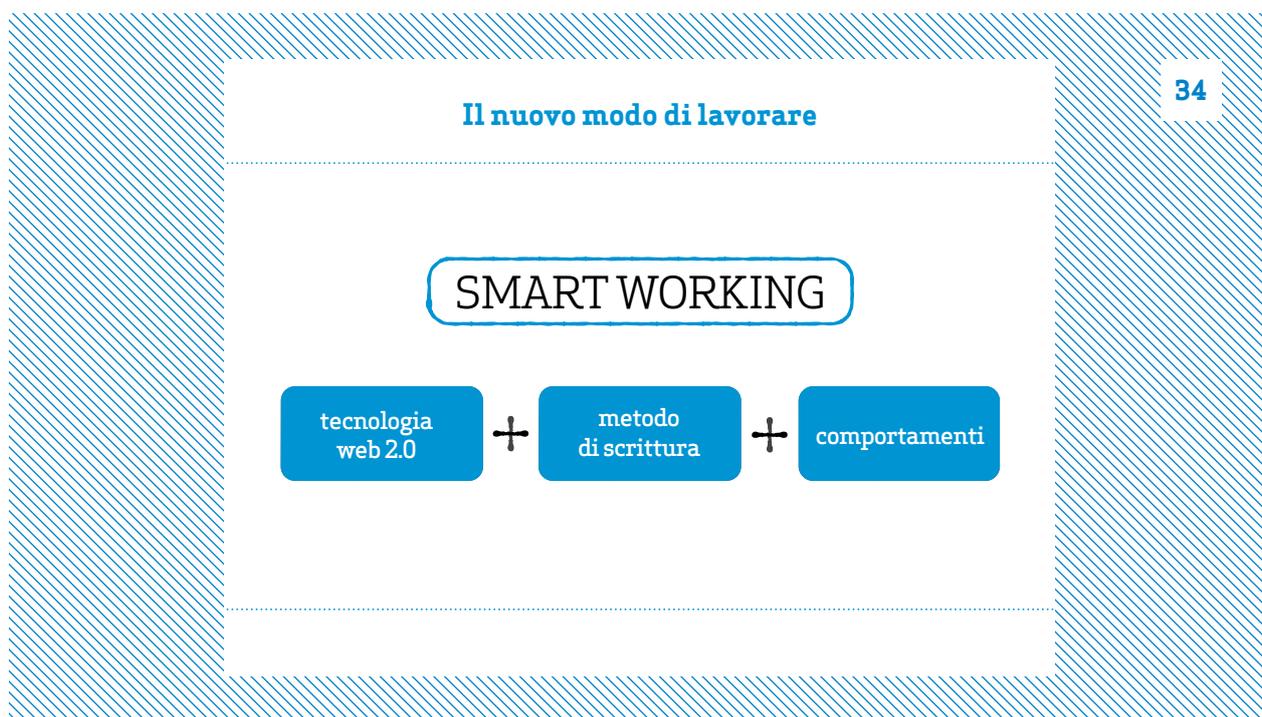
In origine il web permetteva di visualizzare documenti ipertestuali statici, nati con il linguaggio Html. È il web 1.0, nell'ambito del quale l'utente può leggere e consultare.

Intorno al 2005, il web diventa uno spazio interattivo: l'utente non è solo lettore, ma può alimentare e arricchire la piattaforma con suoi contenuti. È il web 2.0, definito come "architettura della partecipazione e intelligenza collettiva". Marco Minghetti la paragona a una rivoluzione copernicana. Al centro è la persona: può generare contenuti, aggregare informazioni, avere libero accesso a fonti lontane e via dicendo. Si diffondono i blog, i social network, i wiki.

Nasce la *Social Organization*, ovvero un modo nuovo di fare impresa, in cui le persone possono lavorare collettivamente. Ciò comporta, o dovrebbe comportare, una rivisitazione delle politiche e delle modalità di comunicazione e di formazione. Si comincia a parlare di enterprise 2.0, grazie a piattaforme di social software a più livelli: all'interno dell'azienda, tra aziende, con i partner, con i clienti. I fenomeni attivati dal web 2.0, nati da una base tecnologica, producono fenomeni nuovi: apprendimento collettivo, innovazione partecipata, cogenerazione di valore. Il modello organizzativo si deve aggiornare perché cambia il modo di gestire le relazioni: informalità, attivazione dal basso, contestualità, spontaneità.

Oggi la tecnologia permette di "esserci" non solo quando siamo online, ma anche quando siamo offline. L'uso di dispositivi di accesso mobile impone nuovi criteri organizzativi. I dati possono essere condivisi indipendentemente dal luogo in cui siamo, grazie al wi-fi, allo smartphone e al tablet. Possiamo connetterci alla rete non solo in ufficio, ma anche in casa, al bar o camminando per strada.

Gestire e non farsi sopraffare dalle email è un modo per attuare lo *Smart Working*, all'insegna di un nuovo contesto a più livelli: layout fisico degli spazi di lavoro, tecnologie digitali, nuovi stili di lavoro, policy organizzative. Anche il modo di comunicare nei documenti deve rispondere a questi diversi stimoli. Investiamo su una triade vincente: tecnologia, metodo di scrittura, comportamenti (Fig. 34).



In questo contesto la comunicazione via email merita un'attenzione particolare, affinché sia funzionale e non un appesantimento.

Queste considerazioni vanno associate a quanto esposto nei capitoli precedenti sull'impegno a "farsi capire". I principi base della comunicazione rimangono invariati: cambia in modo consistente la dinamica fra i protagonisti dell'atto comunicativo, emittente e destinatari. Pertanto l'impegno alla semplicità del linguaggio, alla linearità della struttura del periodo, all'uso mirato della grafica, diventano qui più rigorosi.

1. La compagna di lavoro elettronica

L'email non è un documento. È un canale attraverso cui possono transitare diversi documenti scritti: lettere, messaggi di accompagnamento, inviti, promozioni, offerte ecc. Dire "ti mando una email" è generico: si trascura l'attenzione al contenuto! È come dire "ti mando una busta"!

Nonostante i difetti, dobbiamo ammettere che oggi è indispensabile: è il principale strumento di comunicazione fra le persone, in ambito lavorativo, sociale e personale. È il mezzo di comunicazione preferito nei rapporti di lavoro. Secondo alcuni studi, trascorriamo mediamente almeno un'ora al giorno a rispondere alla posta elettronica. Ma leggiamo tutto quello che riceviamo? Quello che inviamo viene letto?

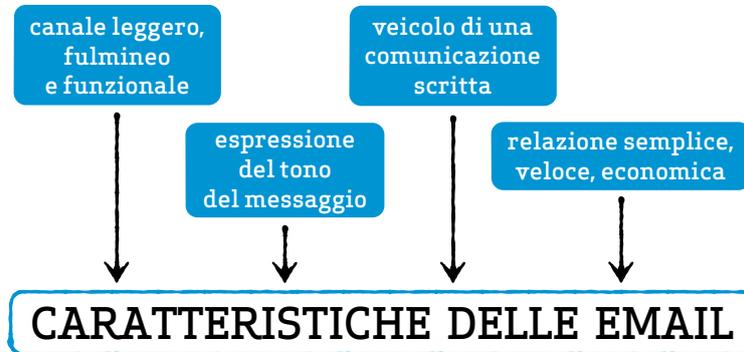
Parliamo di un canale leggero, fulmineo e funzionale (Fig. 35). Permette di stabilire una relazione semplice, veloce, economica e a portata di mano: con un solo clic possiamo entrare in contatto con tante persone, nello stesso momento! Ma è pur sempre una comunicazione scritta. Nonostante sia apparentemente facile, per la sua immediatezza e per l'informalità del canale, può diventare fonte di equivoci e problemi:

- è delicata in quanto il suo linguaggio trasmette il tono (formale o amicale) e il tipo di relazione (paritetica, di dominanza, di subordinazione);
- è insidiosa, perché può essere letta più volte, prestandosi a diverse interpretazioni.

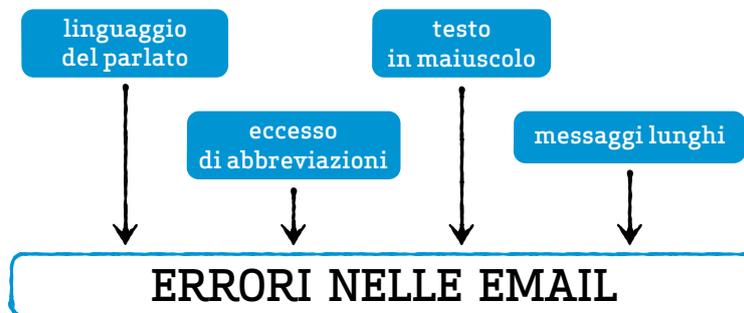
Gli errori più ricorrenti (Fig. 36) che possono comprometterne la "buona reputazione" sono:

- usare il linguaggio del parlato: è una comunicazione scritta anche se veicolata da un canale tradizionalmente ritenuto informale;
- ricorrere o eccedere con le abbreviazioni: il lettore deve decodificare piuttosto che procedere con una lettura normale di un testo;
- scrivere i messaggi tutti in maiuscolo: la leggibilità si abbassa e il messaggio sembra urlato;
- scrivere messaggi lunghi: al lettore web non piace dover fare avanti/indietro con la videata.

35



36





La scrittura è una musica mentale, è fatta di colori e durate e cadenze e sottocadenze che giocano su un orecchio interno, anche se metà degli scrittori pensano di essere al di sopra del senso dell'udito e scrivono come sordi.

Andrea De Carlo



Esempio

Versione 1

OGGETTO: PROBLEMI IN CORSO

Mi scusi tanto Sig. Rida.
Ho chiamato il Numero Verde CONSEGNA CELERE che mi ha fornito, ma mi hanno risposto che hanno bisogno dei dati di chi ha commissionato l'invio e il ritiro del pezzo ABC.
Senza quelle informazioni non mi possono aiutare. Lei riesce a verificare (magari nella nostra scheda cliente) chi ha ordinato l'invio del pezzo ABC per il nostro ufficio?
Magari può farmi contattare dal Vostro reparto tecnico.
Grazie mille per la disponibilità,

COMMENTO

Il tono è cordiale: forse troppo per una relazione di lavoro che utilizza il "lei"! È meglio essere più diretti. L'oggetto è generico.

Versione 2

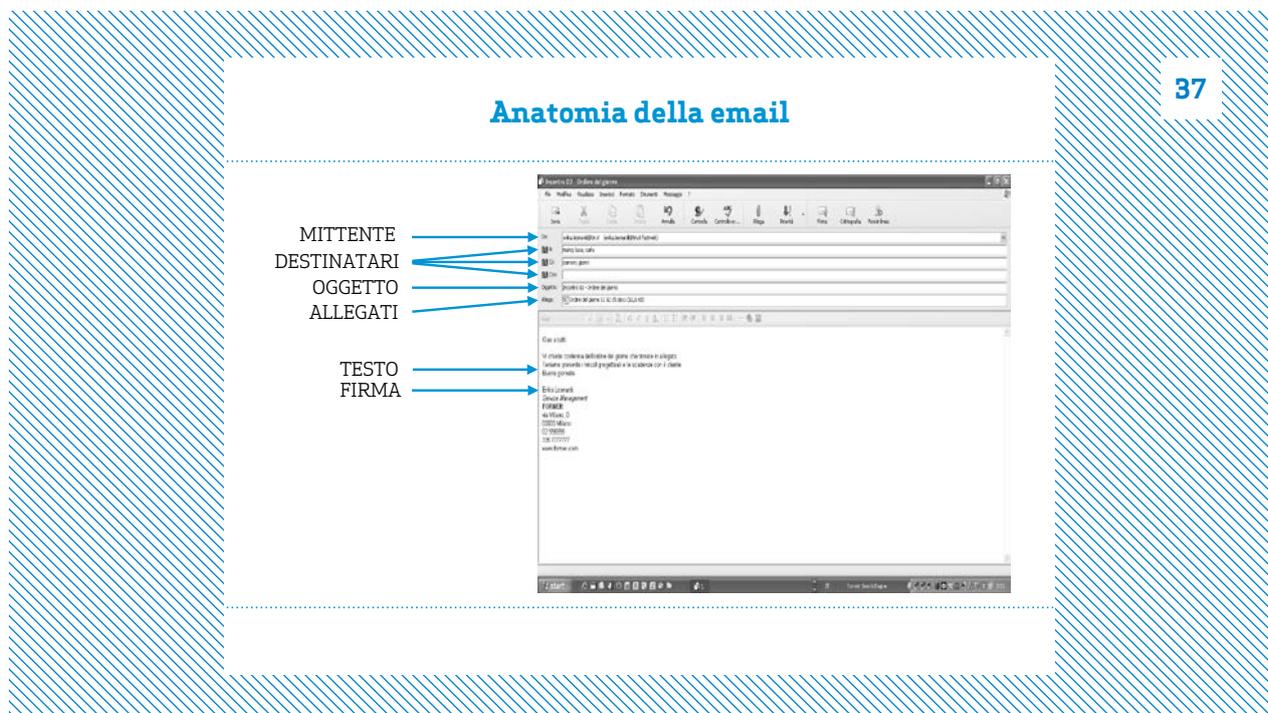
OGGETTO: CHIUSURA PRATICA

Buongiorno Sig. Rida.
Il Numero Verde CONSEGNA CELERE mi ha chiesto il nominativo di chi ha commissionato l'invio e ritiro del pezzo ABC.
Le chiedo di inviarmi i riferimenti della vostra persona o di mettermi in contatto con il vostro reparto tecnico.
Potremo così restituirvi il pezzo ABC e chiudere la pratica.
Cordialmente

2. Anatomia dell'email

Analizziamo le diverse parti partendo dalla videata (Fig. 37):

- Mittente
- Destinatari
- Oggetto
- Allegati
- Messaggio
 - Testo
 - Link
 - Sigle
 - Emoticon
 - Firma



MITTENTE

Osservazioni che aiutano a comprenderne l'importanza.

- Comparire nella videata della posta in arrivo. Il destinatario può capire se il mittente è noto o meno.
- Ha un'impostazione unitaria all'interno dell'azienda. Alcune aziende fanno figurare la funzione, altre il nome e cognome della persona. Esempio: erikaleonardi@azienda.com, oppure servizio-tecnico@azienda.com. Entrambe le scelte presentano pro e contro: far comparire la funzione semplifica quando la persona non la ricopre più, ma spersonalizza la relazione.

DESTINATARI

Una fonte del malessere generato dalle email è il numero eccessivo di destinatari. Ciò è dovuto al fatto che è fin troppo facile inserirli: è solo questione di un clic! Sottovalutare l'importanza di questo aspetto condiziona il successo della comunicazione. C'è una tendenza diffusa a eccedere: quasi fosse una forma di assicurazione da rischi di mancata conoscenza.

La selezione dei destinatari va ben ponderata: è legata alla finalità del messaggio e alle reazioni attese. È opportuno stabilire dei criteri.

- Destinatario: chi deve "agire" a seguito del messaggio (fare, consegnare, dire, presentarsi, rispondere...).
- Copia Conoscenza: chi deve conoscere il contenuto, ma non ha l'impegno di reagire né di rispondere.
- Copia Nascosta: non comparire ai destinatari, e quindi può dare adito a situazioni complesse e delicate, al punto che in alcune aziende è vietato, in nome della trasparenza.

Ecco alcuni suggerimenti per promuovere l'esito positivo:

- quando i destinatari sono tanti, definire un criterio di sequenza. Scartando il livello gerarchico, si può privilegiare l'ordine alfabetico: è immune da critiche!
- quando i destinatari cui viene richiesta una risposta sono tanti, specificare se rispondere a tutti o solo al mittente. È un accorgimento che previene una pioggia di email a cascata non necessarie.

Infine, una raccomandazione preziosa per prevenire spiacevoli eventi:

- tenere bene a mente i destinatari mentre si definiscono l'obiettivo e l'oggetto;
- inserire i destinatari "dopo" aver riletto e controllato il messaggio e gli eventuali allegati. A chi non è successo che il dito sia scappato sul tasto di invio anzitempo?



***Il "quanto basta" governa la vita e la comunicazione:
l'eccesso e la carenza sono altrettanto dannosi.***

Erika Leonardi



Esempio

CONTESTO. Il Quality Manager informa i responsabili dei processi che la Direzione ha deciso di revisionare le procedure inserendo i diagrammi di flusso e che è previsto un incontro su questo tema. I destinatari saranno così ripartiti:

A: Mario Rossi, Luisa Bianchi, Antonio Verdi [responsabili dei processi che devono prepararsi]

Cc: Giorgio Neri [Direzione Generale che deve sapere che le persone sono state informate]

OGGETTO

Cuore dell'email, compare in diversi momenti chiave.

- Nella lista della posta in arrivo. Indirizza e condiziona i comportamenti dei destinatari; suggerisce la reazione di primo impatto. Apro? Non apro? Cestino?
- Durante la lettura del testo. È pertanto superfluo ribadire: "... come riportato nell'oggetto..."
- Nell'archiviazione.

In uno spazio limitato occorre riuscire a essere chiari e sintetici in modo da far capire con immediatezza:

- di cosa si parla,
- cosa vogliamo,
- cosa chiediamo,
- eventuali vincoli: tempo, contesto, urgenza.

Ricordando che il successo della comunicazione è affidato al destinatario, per promuovere un suo ruolo attivo la formulazione deve essere anche "seducente".

È chiedere troppo? Forse. Attenersi a queste indicazioni però ripaga: aumenta la probabilità di apertura e lettura.

Suggerimenti per usare bene il tempo dedicato alle email:

- se prevediamo che lo scambio su un tema si articolerà in più fasi, possiamo adottare un accorgimento: formulare l'oggetti a due livelli. Ad esempio: "Corso Formazione - Annuncio", "Corso Formazione - Convocazione";
- se nell'intenso scambio di messaggi cambiamo argomento, modifichiamo l'oggetto! È un accorgimento utile per il nostro destinatario e per l'archiviazione.

ALLEGATI

Per assicurarci che non passino inosservati, vanno richiamati nel testo, con l'accortezza di riportare il contenuto in sintesi.

Prestiamo attenzione al nome del file: se è un documento scannerizzato, preoccupiamoci di rinominarlo in linea con il messaggio. Non è gradevole ricevere un'email che accompagna un'offerta e vedere che l'allegato è "scansione 0001.jpg". Dimostra scarsa attenzione verso il lettore.

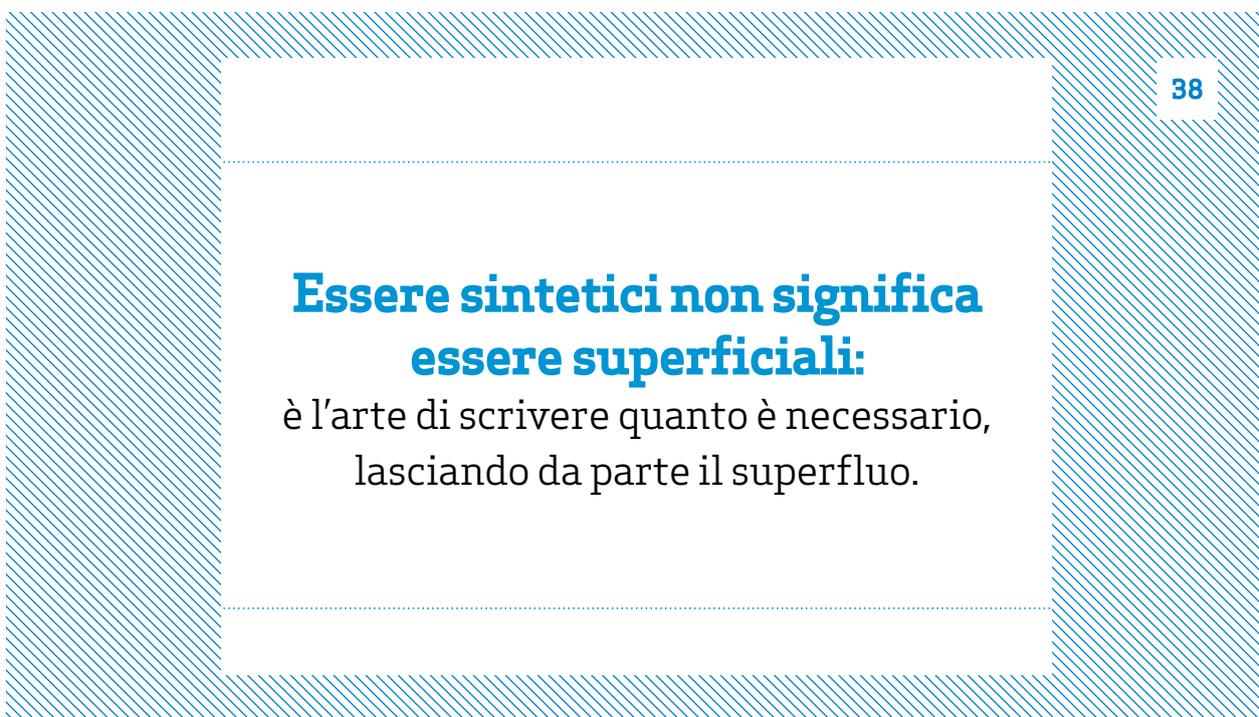
MESSAGGIO

Analizziamo i diversi elementi: testo, link, acronimi, emoticon, firma.

Testo

Mettiamoci nei panni del destinatario. Accede al testo attraverso uno strumento che nel tempo è cambiato. Una volta si diceva che il riferimento per la lettura dell'email era il video del pc, per cui era opportuno far sì che tutto il testo stesse in una videata: tempi lontani! Oggi le email vengono lette in spazi ben più ridotti: pensiamo allo smartphone! Non solo: prima si leggeva in ufficio, oggi nelle situazioni più varie.

Vige un imperativo che non ammette deroghe: il testo deve essere sintetico, chiaro e completo (Fig. 38).



Non tutti accettano questa raccomandazione, temendo di apparire maleducati. Ma ci sono accorgimenti per prevenire questo rischio. Ovviamente lo stile di comunicazione deve essere condiviso: esiste un galateo della comunicazione digitale (Fig. 39)!



La parola è la moneta umana.

Carlos Ruiz Zafón





Le indicazioni per la redazione proposte nei capitoli precedenti sono tutte valide:

- Informare e comunicare pari non sono: prima di scrivere chiariamoci la finalità. (Cap. 1)
- Comunicare è farsi capire: finché il destinatario non ha reagito come da indicazioni, non siamo certi di aver comunicato. (Cap. 1)
- L'atteggiamento di chi scrive e di chi legge sono diversi: chi scrive "ha bisogno" di qualcosa, chi legge... (Cap. 1)
- Il testo deve sollecitare interesse affinché il destinatario sia partecipativo: se non si attiva, la comunicazione è fallita! (Cap. 1)
- Il testo è costituito da un "cosa" e un "come", con una dominanza di quest'ultimo: il tono del messaggio e il tipo di relazione che stabiliamo originano proprio dal "come". (Cap. 2)
- Il cosa è il contenuto: il messaggio può essere solo un accompagnamento all'allegato o avere una sua ragion d'essere autonoma (lettera, invito, istruzione...). (Cap. 2)
- Il come si articola in forma linguistica (scelta delle parole e struttura del periodo) e grafica (esposizione del testo): le indicazioni per un testo generico sono qui più stringenti perché il destinatario legge su un video anche di piccole dimensioni. (Cap. 2)
- Il metodo di redazione del testo punta sulla progettazione e sul controllo. Stesse raccomandazioni, ma con un'indicazione in più: inserire il destinatario solo dopo il controllo! (Cap. 3)

Esempio

Versione 1

Oggetto: R: Piano Formativo – BIANCO

Perfetto!

Rispetto ai documenti che dovrete allegare:

- xxx in corso di validità : procedete pure con la richiesta
- dichiarazione ABC: ve la preparo e ve la mando in giornata
- privacy: ve la preparo e ve la mando in giornata
- dichiarazione di vigenza: ve la preparo e ve la mando in giornata
- fotocopia carta d'identità

Ci aggiorniamo.

Laura

COMMENTO

Il testo è sintetico ma non guida il lettore nelle azioni che deve compiere. Per facilitare il compito è meglio separare le tipologie di attività: cosa il lettore deve fare e cosa riceverà. L'oggetto è corretto ma generico.

Versione 2

Oggetto: Piano formativo BIANCO – Convenzione

Buongiorno Luigi

Buone notizie: la convenzione è avviata.

Per completare l'iter dovrete predisporre:

- xxx in corso di validità: procedete con la richiesta;
- fotocopia carta d'identità.

Inoltre dovrete inserire anche i seguenti documenti che preparo e invio in giornata:

- Dichiarazione ABC
- Privacy
- Dichiarazione di vigenza.

Ci aggiorniamo.

Laura

Versione 1

OGGETTO: Definizione obiettivo commerciale per bonus anno 2009/2010

Con la presente Le comunichiamo che per la stagione 2009/2010 Le sarà riconosciuto un bonus pari a € XXX,XX al raggiungimento dell'obiettivo commerciale in seguito precisato:

- un incremento del fatturato relativo alle aree geografiche a Lei attribuite uguale o superiore al 5% rispetto al fatturato dell'anno precedente. In caso di incremento inferiore al 5%, Le verrà riconosciuta una quota di bonus proporzionale.

Il bonus verrà corrisposto a chiusura dell'anno fiscale.
Cordiali saluti

COMMENTO

Il tono è giustamente formale, ma il contenuto non brilla per chiarezza espositiva.

Versione 2

OGGETTO – Stagione 2009/2010: definizione bonus obiettivo commerciale

Buongiorno Mario Rossi

Il bonus per il raggiungimento dell'obiettivo commerciale per l'area geografica di pertinenza è così strutturato:

- bonus di € XXX,XX (lordo) se incremento del fatturato dell'anno precedente: uguale o superiore a 5%;
- incremento del fatturato inferiore: quota di bonus proporzionale;
- tempi: a chiusura dell'anno fiscale.

Confidando nel Suo impegno per conseguire i risultati aziendali, porgiamo cordiali saluti

Link

Indirizzare il lettore verso il web per trovare l'approfondimento di un tema può aiutare a redigere un testo leggero. Attenzione a non eccedere nel numero: i link spostano l'attenzione del destinatario che, potrebbe rimanere stregato da sirene del web che lo allontanano dal messaggio originale!

Acronimi

Sono ammessi solo se fanno parte del gergo aziendale, altrimenti creano un vuoto di comprensione.

Ben noti sono:

- ASAP: as soon as possible
- FYI: for your information

Mentre di dubbia comprensione è IMHO, ovvero in my humble opinion.

Emoticon

Nonostante l'informalità del canale, il suggerimento è di usarli con parsimonia e solo laddove c'è confidenza con il destinatario.

In chiusura, una strizzatina d'occhio può addolcire un messaggio rigido, o un'espressione di rammarico può parodiare un messaggio di scuse!

Firma

Ha la sua importanza: racconta chi è il mittente.

Come per il destinatario, la formulazione deve essere definita a livello aziendale. Ovvero si deve codificare la sequenza delle voci. Suggerimento: nome e cognome, ruolo, azienda, telefono, fax, cellulare, sito. No al titolo di studio!

È utile prevedere diversi formati di firma: formale per l'esterno, informale per l'interno; italiano, altra lingua. Attenzione a non eccedere con i riferimenti.

Esempio

Versione 1

AZIENDA ROSSI
Resp. Produzione
Ing. Mario Rossi

COMMENTO

Chi scrive è l'Azienda (soggetto astratto!) e solo in coda l'autore del testo.

Versione 2

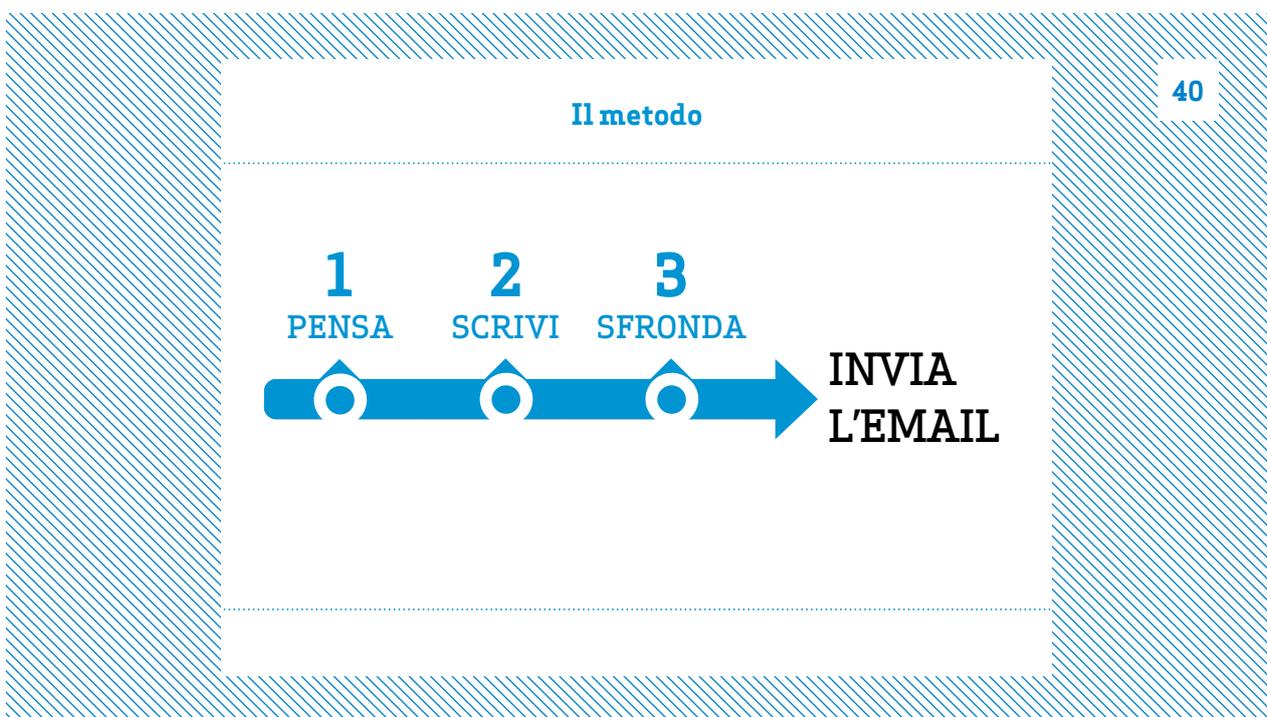
Mario Rossi
Resp. Produzione
AZIENDA ROSSI

COMMENTO

Scrive Mario Rossi, nel suo ruolo di Resp. Produzione, come portavoce dell'Azienda Rossi. Non occorre specificare che è "ing."!

3. Il metodo

Il metodo “Pensa Scrivi Sfronda”, proposto nel Cap. 3 per un testo in generale, vale anche per l’invio di una email. Lo riproponiamo personalizzandolo per questo canale (Fig. 40).



PENSA

È la fase cruciale per il successo delle email (Fig.41).

Rispetto a quanto già proposto nel Cap. 3, va enfatizzato ancora di più l’impegno sulla chiarezza. Spesso le email non raggiungono il loro obiettivo perché la fretta di scrivere porta a sottovalutare l’importanza di chiarire, con se stessi prioritariamente:

- “perché” si sta inviando l’email;
- chi deve reagire;
- cosa deve accadere.

Un obiettivo chiaro e semplice condiziona il successo dell’email (Fig. 42).



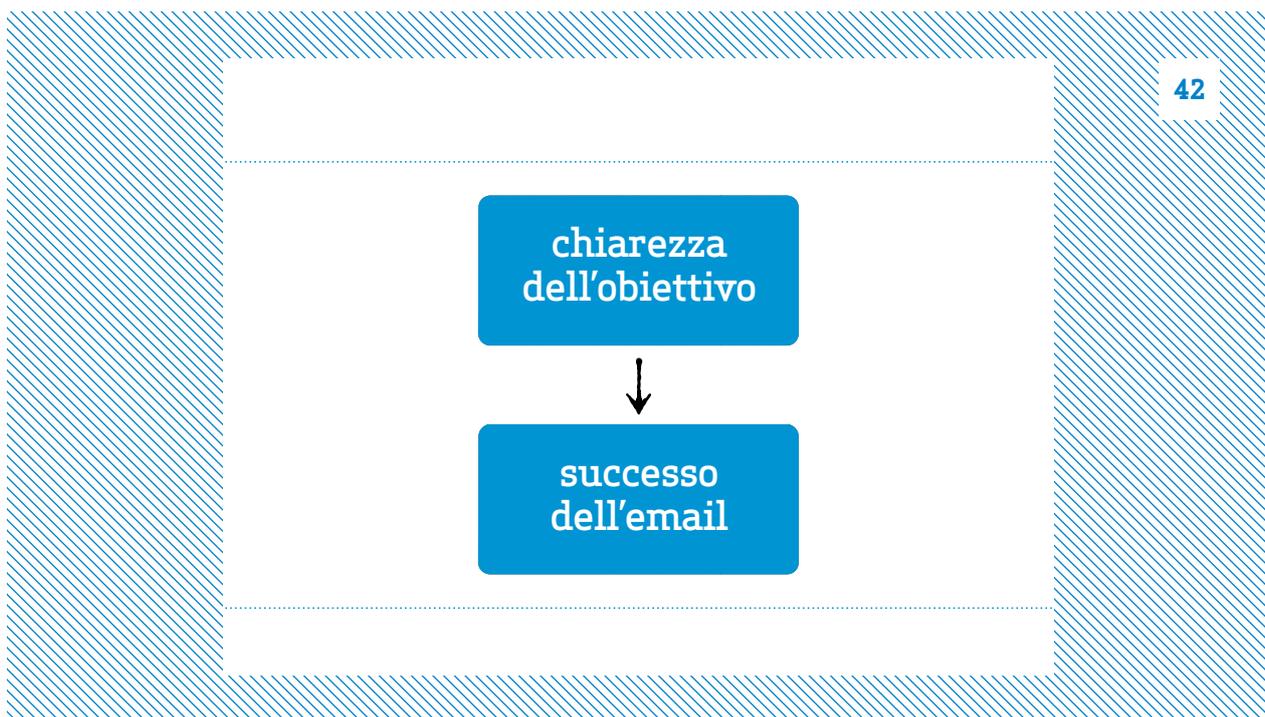
1
PENSA

1 PENSA

Definisci
obiettivo, destinatari, reazioni attese

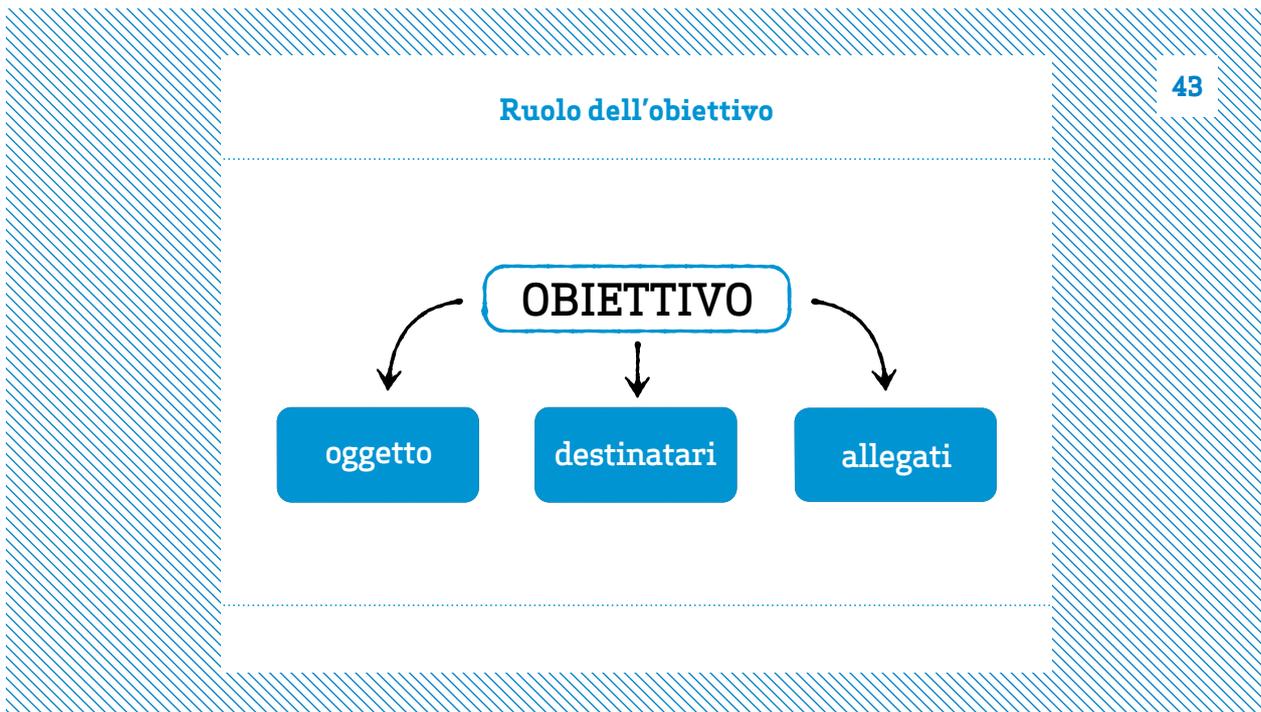
Compila
una scaletta con i punti chiave

41



Il tempo dedicato a far luce su questo tema guida tutte le componenti (Fig. 43):

- selezione dei destinatari diretti e copia;
- reazioni attese;
- formulazione dell'oggetto;
- tono e formulazione del testo;
- inserimento di allegati.



Il passo successivo è mettere giù una scaletta dei punti da trattare: è la guida alla redazione del testo. Vanno messi bene a fuoco i fattori di successo dell'email prefigurando, nel contempo, i possibili rischi di insuccesso legati, ad esempio, a reazioni negative o poco partecipative dei destinatari.

Esempio

CONTESTO. Il Quality Manager informa i responsabili dei processi che la Direzione ha deciso di re-revisionare le procedure inserendo i diagrammi di flusso, e che è previsto un incontro su questo tema

OBIETTIVO. Sollecitare un atteggiamento collaborativo

REAZIONI ATTESE. Presenza all'incontro con proposte

OGGETTO. Progetto di revisione procedure – Incontro di avvio

ALLEGATI. Elenco procedure

SCALETTA:

- Vissuto delle procedure
- Decisione di intervenire
- Incontro: data e finalità
- Richiesta di conferma



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

OGGETTO: Accordo

Come da nostra conversazione telefonica, ci preghiamo accludere alla presente due copie del nostro accordo. La preghiamo di leggere queste informazioni con cortese sollecitudine – ma comunque prima dell'incontro di martedì.

Quando avrà avuto l'opportunità di considerare quest'accordo, La prego di telefonarmi. RingraziandoLa per la Sua considerazione, voglia gradire i miei più distinti ossequi.

SCRIVI

Teniamo presente che lessico arcaico, linguaggio involuto e acrobazie linguistiche sono zavorre della comunicazione.

È il momento di scrivere (Fig. 44):

- l'oggetto;
- il messaggio: testo, allegati, link, firma.



1 PENSA 2 SCRIVI

44

2 SCRIVI

Oggetto

Messaggio: seleziona le parole, componi le frasi, metti a punto la grafica

Allegati

Link

Firma

Scriviamo l'oggetto tenendo presente le indicazioni del precedente paragrafo.

Affinché l'email sia chiara, il messaggio deve essere: sintetico, chiaro, completo e in linea con l'obiettivo. Scegliamo le parole, strutturiamo i periodi e studiamo la grafica come indicato nel Cap. 2.

Per farci capire, mettiamo in atto una serie di indicazioni pratiche per le diverse parti del messaggio.

APERTURA E CHIUSURA

- Evitare: egregio, spettabile, chiarissimo
- Preferire: caro, gentile
- Cominciare con un saluto, anche solo ciao o buongiorno
- Evitare le classiche formule delle lettere tradizionali
- Considerare che non esistono formule buone per ogni occasione
- Alla fine, salutare e, se necessario, ringraziare: "Un saluto cordiale", "Grazie per la tua collaborazione", "Buon lavoro"

PREMESSE

- Al bando le frasi rituali formali

STRUTTURA DEL MESSAGGIO: PIRAMIDE ROVESCATA

- Il messaggio più importante va nelle prime righe
- Il testo deve rispondere all'impegno dell'elogio della brevità, senza rinunciare alla chiarezza dei contenuti (25 parole per periodo, un'informazione per volta, elenco puntato, testo a blocchi).
- L'assenza di espressioni formali non va intesa come forma di scortesia o di maleducazione, ma come attenzione e riguardo verso il tempo del destinatario

COMPOSIZIONE DEL TESTO

- Strutturare visivamente il testo per aiutare i destinatari a cogliere subito il cuore del messaggio
 - Creare una mappa testuale in modo da far risaltare le parole/i temi, invece di inviare impenetrabili "mattoni"
 - Guidare alla lettura inserendo: indice, titoli, paragrafi, spazi, elenchi a punti o numerati...
 - Utilizzare i tradizionali riferimenti: cosa, chi, come, quando, dove
-

Esempio

CONTESTO. Il Quality Manager informa i responsabili dei processi che la Direzione ha deciso di revisionare le procedure inserendo i diagrammi di flusso, e che è previsto un incontro su questo tema.

OGGETTO. Progetto revisione procedure – Incontro di avvio

ALLEGATI. Elenco procedure

MESSAGGIO

Buongiorno a tutti.

Le nostre procedure (v. allegato) non rappresentano più il nostro modo di lavorare: è arrivato il momento di revisionarle adottando il diagramma di flusso interfunzionale. Incontriamoci per organizzare il progetto con le vostre proposte:

mercoledì 11 febbraio 2014, 10.00-13.00, sala riunioni.

Sarà un lavoro utile per tutti.

Attendo vostra conferma.

Buon lavoro.

Versione 1

OGGETTO: PROGETTAZIONE

Gentili tutti,

come da convocazione inviatavi dalla D.ssa Bianchi, con la presente viene inviato il materiale che verrà condiviso in sede del prossimo Comitato Tecnico, da Voi composto, che si terrà in data 21 maggio p.v. alle ore 10.30 presso Associazione Aziende.

Nel dettaglio troverete le cartelle della Prima Progettazione, della Seconda Progettazione e il materiale da tenere in considerazione per la Terza Progettazione. Vi viene inviato, con l'occasione, il verbale e il calendario dei prossimi incontri.

A tal proposito si è valutato, al fine di poter inserire e far partire le azioni formative anche nel mese di luglio, di aggiungere una progettazione di periodo rispetto a quanto preventivato nei mesi scorsi.

RingraziandoVi tutti per la certa collaborazione e disponibilità, Vi invio i più cordiali saluti, rimanendo a Vostra disposizione per qualunque dubbio o chiarimento riteniate opportuno e/o necessario all'esame della documentazione.

COMMENTO Osservate le parole sottolineate: la forma impersonale e quella passiva sono dominanti. Dal punto di vista della grafica, il testo è un blocco! L'oggetto non è corretto. Nella Versione 2, la grafica orienta la lettura del testo, guida alla comprensione e alla memorizzazione.

Versione 2

OGGETTO: DOCUMENTAZIONE PROSSIMO
COMITATO

Buongiorno a tutti

Confermo la convocazione nel prossimo Comitato Tecnico:

21 maggio p.v. alle ore 10.30, presso Associazione Aziende.

Invio in allegato la documentazione:

- Prima Progettazione
- Seconda Progettazione
- Terza Progettazione, documentazione di riferimento
- Verbale della Terza Progettazione di periodo
- Calendario delle prossime progettazioni di periodo. Per poter erogare la formazione anche in luglio, abbiamo aggiunto una progettazione di periodo. Il Comitato dovrà valutarlo.

RingraziandoVi per la collaborazione, rimango a Vostra disposizione per dubbi o chiarimenti.

Cordiali saluti

Quando le informazioni da comunicare sono tante e articolate, è opportuno scomporre il contenuto in testo di accompagnamento e allegato: più facile da leggere e da consultare.

Esempio

Versione 1

OGGETTO: A TUTTI GLI UTILIZZATORI DELLE AUTOVETTURE AZIENDALI

COMUNICAZIONE INTERNA n. 3

PROCEDURA per migliorare e semplificare le operazioni di presa/consegna/utilizzo e gestione amministrativa delle autovetture.

Dall'1.01.2015, ogni autovettura aziendale sarà dotata di una carta di pagamento "MULTICARD" utilizzabile presso tutti i punti XX per utilizzo "FAI DA TE". Per il circuito internazionale, è importante verificare sempre, prima di effettuare il rifornimento, che il distributore esponga il simbolo XX e che sia possibile pagare con YY.

Per usufruire del servizio pagamento MULTICARD, è necessario:

1. rifornirsi esclusivamente utilizzando pompe "FAI DA TE"
2. esibire tessera MULTICARD
3. comunicare targa automezzo (il servizio può essere effettuato esclusivamente per l'auto la cui targa è indicata nella Multicard)
4. comunicare km precisi indicati nel contachilometri
5. digitare codice PIN o tramite biglietto scritto comunicarlo al gestore (NON verbalmente, per evitare clonazioni della carta, molto frequente presso le aree di servizio)
6. firmare e ritirare la ricevuta (da consegnare al nostro ufficio amministrativo per la contabilizzazione)

Con MULTICARD, utilizzabile in tutta Italia e Europa (tranne Austria), è possibile rifornirsi di carburanti (tutti), lubrificanti, lavaggi, accessori e servizi sul piazzale sino a € 150,00 al giorno; inoltre è possibile pagare le tasse di transito (Svizzera).

UTILIZZO AUTO AZIENDALI

È necessario che l'auto venga "prenotata" con almeno due giorni di anticipo, tramite comunicazione ad auto@auto.com e per conoscenza a vettura@vettura.com.

Appena ricevuta risposta sul tipo di vettura disponibile, le chiavi potranno essere ritirate dall'Ufficio Amministrativo, previa comunicazione dell'avvenuta autorizzazione.

Al ricevimento/consegna delle chiavi è prevista la compilazione, da parte dell'utilizzatore, di un modulo utilizzo automezzi.

L'utilizzatore è tenuto a riconsegnare l'autovettura in perfetto stato (pulizia interna ed esterna) e dopo aver provveduto al controllo del livello del carburante, e se necessario al suo ripristino.

Vi ringraziamo anticipatamente per la cortese collaborazione, cari saluti.

COMMENTO

Non sarà facile applicare queste istruzioni! Il contenuto va scomposto in testo di accompagnamento con le istruzioni in allegato. Le istruzioni vanno articolate per voci. Anche l'oggetto va rivisto.

Versione **2****OGGETTO: Istruzioni utilizzo autovetture aziendali**

Colgo l'occasione dell'introduzione della carta di credito per il pagamento di carburanti e servizi MULTICARD, per formalizzare in una istruzione le indicazioni d'uso delle autovetture aziendali (v. allegato).

Vi ringrazio per la collaborazione e per ulteriori chiarimenti potete rivolgervi alla Segreteria.

Cordialmente

ALLEGATO

ISTRUZIONI UTILIZZO AUTOVETTURE AZIENDALI

1. Prelievo autovettura
.....
.....
.....
2. Consegna autovettura
.....
.....
.....
3. Utilizzo
.....
.....
.....
4. Carta pagamento
.....
.....
.....



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

OGGETTO: CONDIZIONI GENERALI DI VENDITA

Buongiorno,

il gruppo Simona ha adeguato la struttura informatica adottando il sistema SAP per tutte le filiali europee. In quest'ottica stiamo provvedendo ad aggiornare le librerie dati e i relativi documenti collegati.

Le Condizioni Generali di Vendita ne fanno parte e, unitamente alla presente, trasmettiamo copia relativa.

Vogliate cortesemente restituirne una copia firmata per accettazione.

A disposizione per eventuali chiarimenti, porgiamo cordiali saluti

SFRONDA

Siamo alla fase più impegnativa (Fig. 45): valorizza il tempo dedicato nelle fasi precedenti e richiede un tempo maggiore rispetto a quello per la redazione del messaggio.



Innanzitutto, verificare la coerenza fra obiettivo, oggetto e messaggio.

Una raccomandazione: usiamo il correttore. Gli errori di ortografia e le sviste sono espressione di scarsa attenzione verso il destinatario (Fig. 46).

Il percorso è uguale a quanto indicato nel Cap. 3. Rivediamo i punti salienti di questa fase di pulizia a più livelli. Innanzitutto verificiamo se abbiamo applicato i nostri intendimenti:

- L'obiettivo è rispettato?
- A un primo colpo d'occhio, le parole e i concetti chiave emergono dal testo?
- La grafica invita alla lettura e aiuta a memorizzare? Ricordiamo che il primo impatto del lettore è visivo.
- Gli stili del carattere (grassetto, corsivo, maiuscolo...) rispettano la funzione stabilita?
- Le frasi sono chiare?
- La forma attiva prevale su quella impersonale e passiva?
- C'è la spiegazione di termini tecnici/acronimi/abbreviazioni?
- Lo stesso oggetto/persona/operazione è chiamata sempre con lo stesso termine?

Ben vengano le correzioni e gli aggiustamenti: sono la conferma del nostro impegno.

Il passo successivo risponde al mantra: togliere il superfluo.

L'impegno a togliere è stringente: quando il testo è lungo, il rischio dell'abbandono è elevato! (Fig. 47).

46

No! Errori

Errori di ortografia e sviste
sono espressione di scarsa attenzione
verso il destinatario

47

**Le email fiume
non le legge nessuno**

Esempio

Versione 1

OGGETTO: Nota dei legali

Si invia, per le relative vostre valutazioni e il relativo successivo invio, la nota pervenuta dei nostri legali relativamente alla questione loro sottoposta circa il reclamo XX unitamente alla bozza di lettera di risposta.

Versione 2

Oggetto: Reclamo XX – Richiesta valutazione della risposta

Buongiorno a tutti
Trovate in allegato la risposta elaborata dall'avv. ZZ relativa al reclamo.
Attendo i vostri commenti entro il...
Grazie per la collaborazione

Terminata la fase con l'accetta, procediamo con il cesello per eliminare impietosamente:

- gli incisi che non arricchiscono il contenuto;
- le parole di tono troppo elevato, ricercate o solenni;
- il linguaggio tecnico specialistico (se non indispensabile);
- gli aggettivi e gli avverbi che non aggiungono valore;
- le abbreviazioni e le sigle poco comuni;
- le forme espressive troppo dettagliate;
- le frasi vaghe o vuote di senso che fanno solo "fumo".

Una riduzione del testo di circa il 20% del testo è un buon risultato!

Il pensiero è diventato parole organizzate in frasi e ha preso forma: ma non abbiamo finito.

Esempio

Versione 1

OGGETTO: Ore formazione

Cara Francesca,
ti confermo che siamo a posto con le ore di formazione e rientriamo nel totale stabilito.

Al fine di verificare che tutte le azioni siano valide e quindi confermarti del tutto l'assenza di problematiche, avrei necessità di ricevere le scansioni/fax dei registri mancanti (in allegato). Saresti così gentile da aiutarmi in tal senso e inviarmi la documentazione in elenco?

Grazie infinite, buona serata e buon fine settimana
Maria

Versione 2

OGGETTO: Chiusura del Corso XY

Ciao Francesca,
ho controllato: le ore di formazione rientrano nel totale stabilito.

Per confermarti che è tutto in regola, ti chiedo di inviarmi le scansioni/fax dei registri mancanti, come indicato nell'allegato.

Grazie e buon fine settimana
Maria

**LABORATORIO**Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

OGGETTO: Struttura Marketing

Si comunica a tutti i dipendenti facenti capo alla struttura Marketing & Communication che sono convocati per una riunione martedì prossimo, 10 aprile, alle ore 9.30 presso l'Auditorium. Pregasi confermare partecipazione e integrare l'agenda. Grazie.

Nel controllo finale indossiamo i panni del lettore, associando la vista e l'udito.

Suggerimenti:

1. lasciare il testo per qualche minuto e leggerlo a mente fresca;
2. leggere a volte alta: se non riusciamo ad arrivare al punto senza prendere fiato, accorciamo il periodo. Se i suoni sono sgradevoli ricorriamo a sinonimi;
3. fare leggere a una persona estranea e verificare cosa ha capito.

Al controllo dell'insieme del testo possiamo far seguire un esame più analitico: alla ricerca del re-fuso, a livello della parola e della sillaba. Un suggerimento pratico: leggere a ritroso le parole, rigo per rigo. Ci liberiamo così della traccia mnemonica che persiste nella nostra mente e che potrebbe celare le sviste.

La velocità di lettura è un validissimo test: legge bene chi procede dall'inizio alla fine, senza interruzioni o ripetizioni forzate, e coglie subito il significato della frase. Pensiamo al meccanismo della lettura. È affidati ai nostri occhi e al cervello. L'occhio riconosce nei simboli del testo le lettere che creano le parole e le frasi. Tutto ciò arriva al cervello: si attua la comprensione del messaggio. Ma nel frattempo gli occhi stanno andando avanti e quindi i due percorsi (visivo e neuronale) si inseguono su parti del testo differenti. Quando non c'è sincronia ne risente la comprensione del messaggio:

- se il cervello resta indietro rispetto all'occhio, la velocità di esposizione è eccessiva;
- se il cervello va oltre l'occhio, la velocità di esposizione è troppo bassa.

Un'altra modalità è affidata all'udito: leggete ad alta voce. Se arrivate al punto senza fiato, se anche rileggendo le parole non è tutto chiaro... dovete domandarvi se è un problema di sintassi o di periodi troppo lunghi!

Esempio

Versione 1

Rita, ciao di nuovo e scusa il disturbo. Avrei bisogno del tuo aiuto in quanto le credenziali d'accesso all'area riservata XXX che attualmente sono in nostro possesso mi risultano errate e avrei bisogno di ricevere la password aggiornata per poter entrare in piattaforma.

Puoi gentilmente inoltrare a Mario Rossi anche questa richiesta? Siamo a ridosso della chiusura, quindi diventa abbastanza importante avere pronto accesso all'area riservata per comunicare le presenze e chiudere il monitoraggio del Piano. Per comodità, ti inoltro le credenziali in nostro possesso, così da poterle verificare:

- login arossi
- pwd 123

Grazie infinite! Lucia

COMMENTO Da rimuovere l'eccesso di premesse e la prolissità. L'uso dell'elenco puntato è improprio. Occorre alleggerire il testo.

Versione 2

Ciao Rita

Siamo alla chiusura del monitoraggio del Piano ma non posso accedere all'area riservata XXX, perché non riconosce le mie credenziali d'accesso (login arossi; pwd 123).

Puoi per favore chiedere a Mario Rossi di inviarmi le credenziali aggiornate?

Ti ringrazio.

Buon lavoro!

Ciao



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Modificare:

OGGETTO: Richiesta

Caro Francesco Bianchi,

ci spiace ma abbiamo preso la decisione di chiedere a tutti di rinunciare alle ferie di luglio. La scadenza della gara del Ministero XX è stata prorogata ed è importante impegnarci tutti al massimo per il rinnovo. Sappiamo che questo comporta un sacrificio per lei e la sua famiglia, ma contiamo sul suo senso di responsabilità e siamo certi che il sacrificio di oggi significhi più tranquillità per il futuro dell'azienda e per tutti noi. In caso di difficoltà, richiesta di chiarimenti, problemi particolari, la prego di parlarne con il suo responsabile. La ringrazio per la comprensione e l'impegno.

Le auguro buon lavoro.

INVIA

Concluse le fasi di redazione e controllo, è finalmente arrivato il momento di:

- aggiungere la firma,
- inserire gli allegati,

e solo alla fine:

- inserire i destinatari (Fig. 48).

Se l'esito della email non è quello voluto, un'analisi critica delle tre fasi aiuta a risalire all'errore e a cautelarsi dal suo ripetersi!

48

Think before you send

Solo dopo il controllo
inserire il destinatario



I film buoni non finiscono, ma hanno il loro inizio quando usciamo dal cinema.

Wim Wenders



4. Lo stile di comportamento

Una valida gestione delle email non può basarsi solo su indicazioni relative alla redazione delle sue parti. Gli indirizzi e le regole devono essere condivisi, in particolare i comportamenti nel ruolo di emittente e di destinatario (Fig. 49).



La condivisione è un accorgimento molto valido per prevenire il superfluo a due livelli:

- lunghezza del testo;
- numero di email.

Come procedere? Non vi consiglio di inviare formalmente delle istruzioni per email: viene meno la motivazione a cambiare comportamenti e atteggiamenti. Si può invece ricorrere, ad esempio, a una istruzione o a un decalogo.

L'ISTRUZIONE

Considerando che ogni impresa è unica quanto a valori e stili, non possiamo presumere che ci sia una istruzione valida per tutti.

Suggeriamo pertanto di creare un gruppo di lavoro, rappresentativo delle diverse aree, che avrà il compito di redigere l'istruzione che esprime la risposta alle reali esigenze dell'attività quotidiana. Ovviamente, le persone che fanno parte di questo gruppo riporteranno anche le opinioni dei colleghi.

IL DECALOGO

Un'altra formula consiste nel creare uno strumento fuori dalle righe che, grazie alla sua forma, sollecita maggiore attenzione: un decalogo. È uno strumento snello, avvincente, che si presta a una consultazione più agevole. Anche in questo caso c'è una forte variabilità nel contenuto in relazione ai valori e allo stile di gestione. Si può anche ricorrere a una formulazione provocatoria.

DECALOGO SERIOSO

1. Invece di una e-mail offri un caffè o telefona
2. Prima di scrivere, pensa e poi... pensa!
3. Seleziona con cura i destinatari diretti e in copia
4. "Ciao", "per favore", "grazie": sono ben accetti
5. Usa un linguaggio chiaro, semplice, conciso e rispettoso
6. Rileggi sempre il testo prima di inviarlo e taglia il superfluo
7. Conta le mail inviate: l'abuso crea dipendenza...
8. Rispondi sempre anche quando non hai ancora le informazioni richieste
9. Stampa solo se necessario
10. Rispetta il decalogo!

DECALOGO PROVOCATORIO

1. Metti in copia il maggior numero di destinatari
2. Formula un oggetto quanto più generico
3. Utilizza in abbondanza grassetto, sottolineato e maiuscolo
4. Esagera con i punti esclamativi e gli emoticon
5. Abbonda in costruzioni sintattiche e ridondanti
6. Eccedi in periodi complessi e ricchi di subordinate
7. Rispondi solo alle mail che ti piacciono
8. Manda in copia a più persone possibili
9. Cestina le email di chi ti sta antipatico ancora prima di leggerle
10. Dimentica che esiste il telefono o un momento di contatto diretto

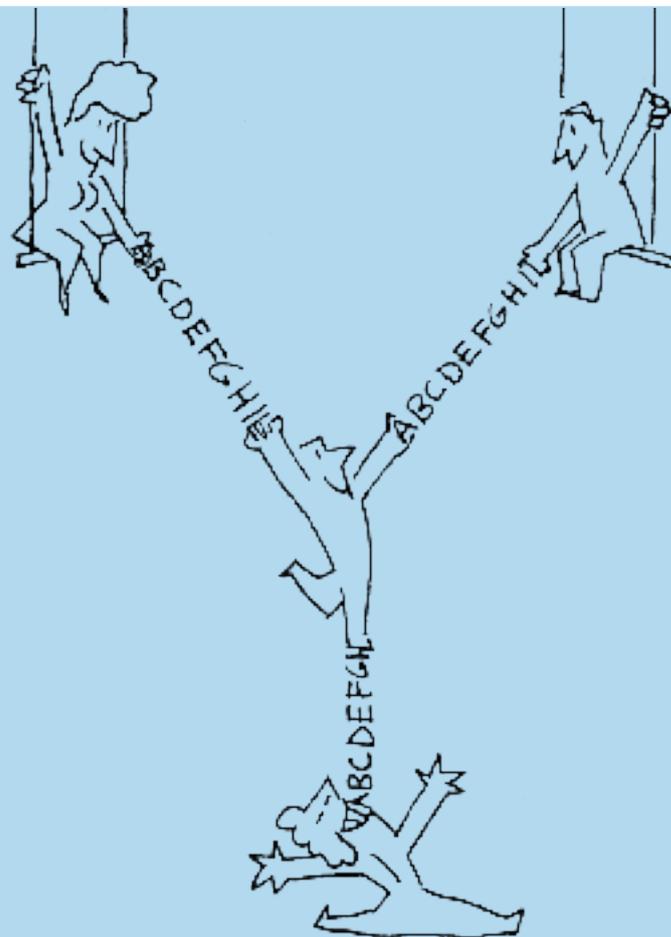


QUESTIONARIO

È tutto chiaro? La comunicazione di questo tema è stata efficace?

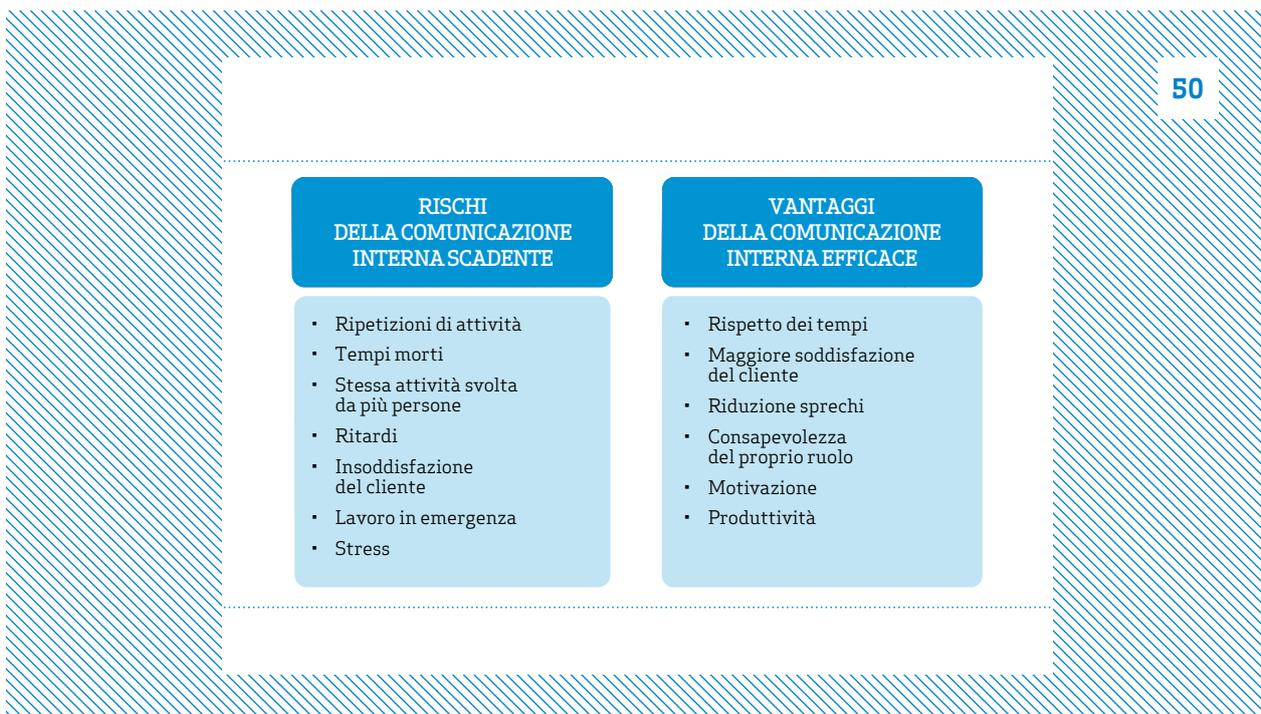
Accedi al questionario online <http://www.erikaleonardi.it/ebook/questionari/test04/>

5. La comunicazione interna operativa



Pompa
Pompa
Pompa

C'è un'altra forma di comunicazione scritta che ha un forte impatto sia sui risultati di business sia sullo stress delle persone: il passaggio di informazioni. I vantaggi di una comunicazione interna efficace sono indubbi e quindi bisogna fermarsi a riflettere quando sono ricorrenti domande del tipo: Chi mi dà i dati? A chi passo il mio report? Cosa ha detto il cliente? Dove trovo i documenti? Come devo rispondere? Quando devo contattare il cliente? È da queste domande – espressione di una comunicazione interna operativa scadente – che nascono ritardi, ripetizioni di attività, sprechi, rilavorazioni (Fig. 50).



Il contesto è oggi più delicato e complesso grazie all'informatizzazione. Il Sistema Informativo non è solo un contenitore passivo ma entra in gioco prepotentemente nel passaggio di informazioni. I vantaggi sono consistenti: riduzione drastica del tempo e del rischio di errori. Ma c'è un rovescio della medaglia: non sempre le persone hanno la visibilità del contributo di questo soggetto. Diventa quindi cruciale documentare il passaggio di informazioni.

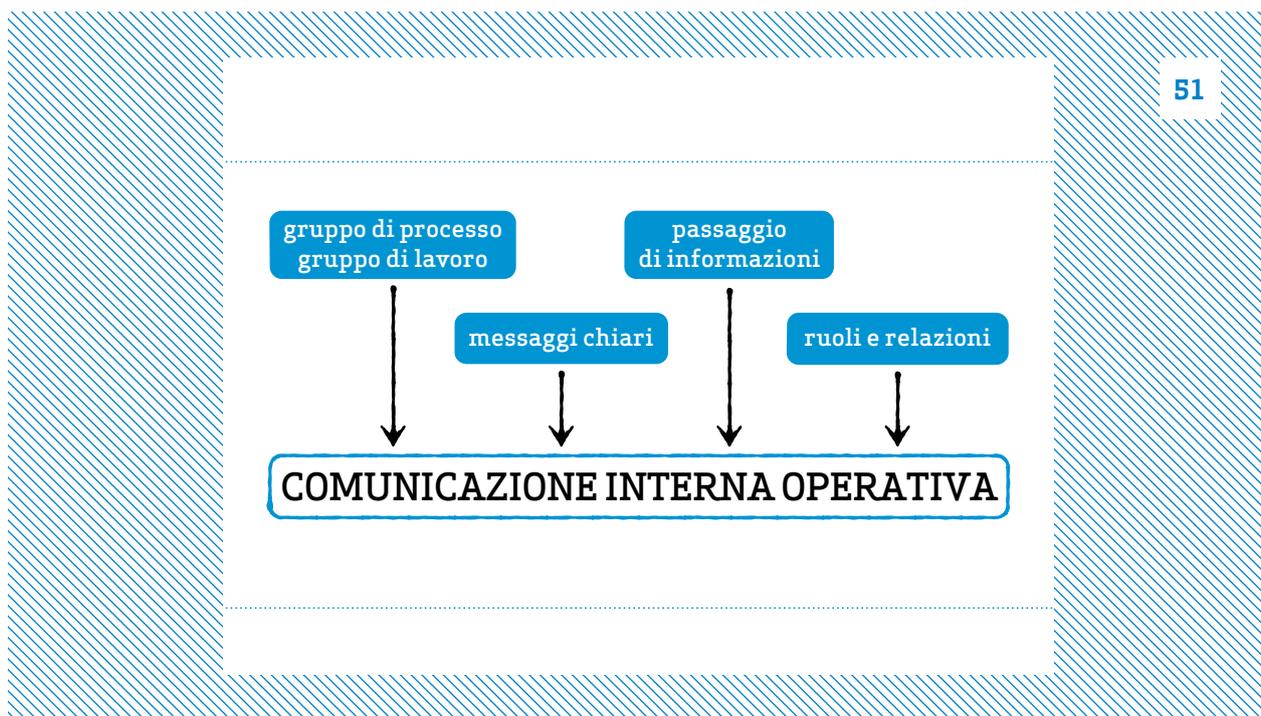
“ Le parole fanno accadere le cose e generano effetti nelle relazioni umane. ”

Gianrico Carofiglio



1. Lavorare in gruppo

In azienda, volenti o nolenti, consapevoli o ignari, si lavora sempre in gruppo. Se è temporaneo, ovvero si scioglie dopo aver conseguito l'obiettivo, parliamo di un gruppo di lavoro; se è istituzionalizzato, siamo di fronte a un processo. In entrambi i casi nasce la comunicazione interna operativa (Fig. 51) i cui messaggi devono essere sì chiari nel rispetto di quanto descritto nei precedenti capitoli, ma diventa importante governare anche il passaggio di informazioni. È come dire che la chiarezza del cosa e del come sono fondamentali, ma non sufficienti.



Alla base c'è un altro aspetto: il ruolo di ogni persona all'interno del gruppo e le sue relazioni con gli altri, ben descritto dall'organigramma aziendale, che riporta le funzioni e le relazioni gerarchiche. Nell'operatività quotidiana le persone lavorano con colleghi della stessa funzione ma anche di altre. Si vengono così a stabilire relazioni "interfunzionali": in altri termini, una persona risponde gerarchicamente a un soggetto e lavora in gruppi gestiti da altre funzioni. È una situazione che va ben gestita se non si vuole che si vengano a creare disagi, che compromettono l'efficacia e l'efficienza.

Anche perché ciò che genera la soddisfazione del cliente è prioritariamente frutto del lavoro di gruppi interfunzionali: l'offerta, il prodotto, il servizio, la fattura ecc.



La realtà non è ciò ci accade, ma ciò che facciamo con quello che ci accade.

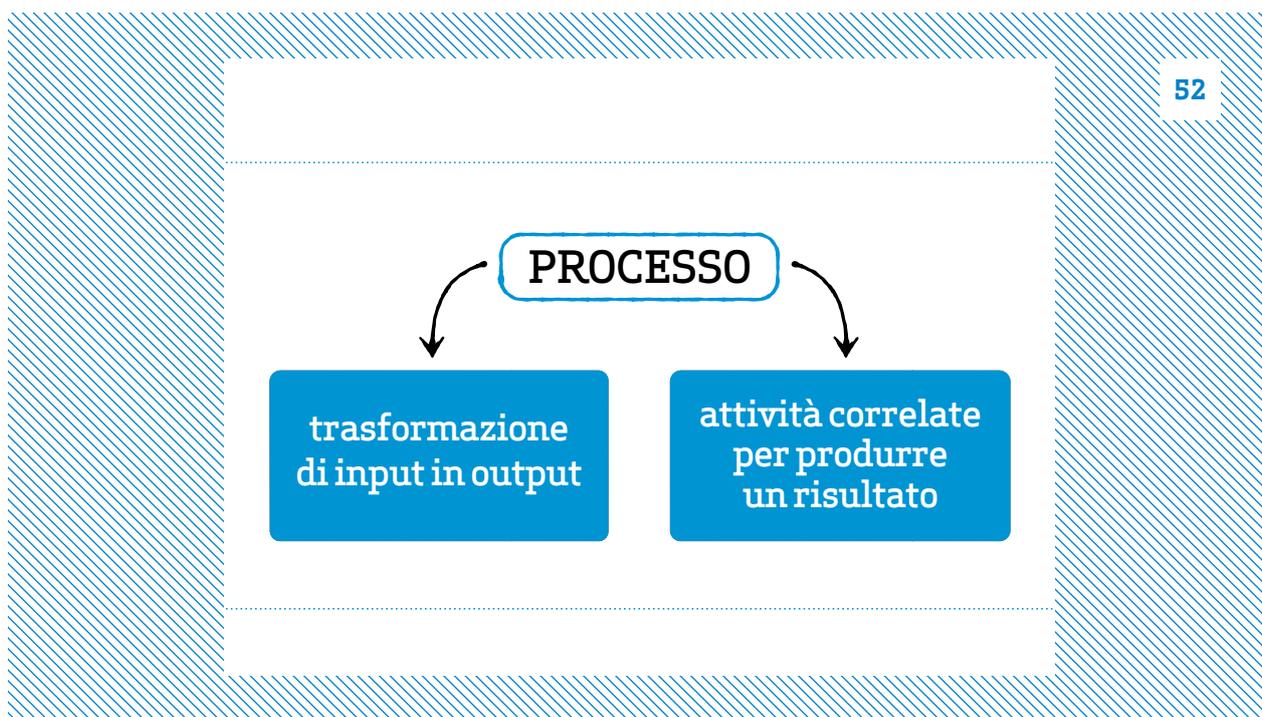
Aldous Huxley



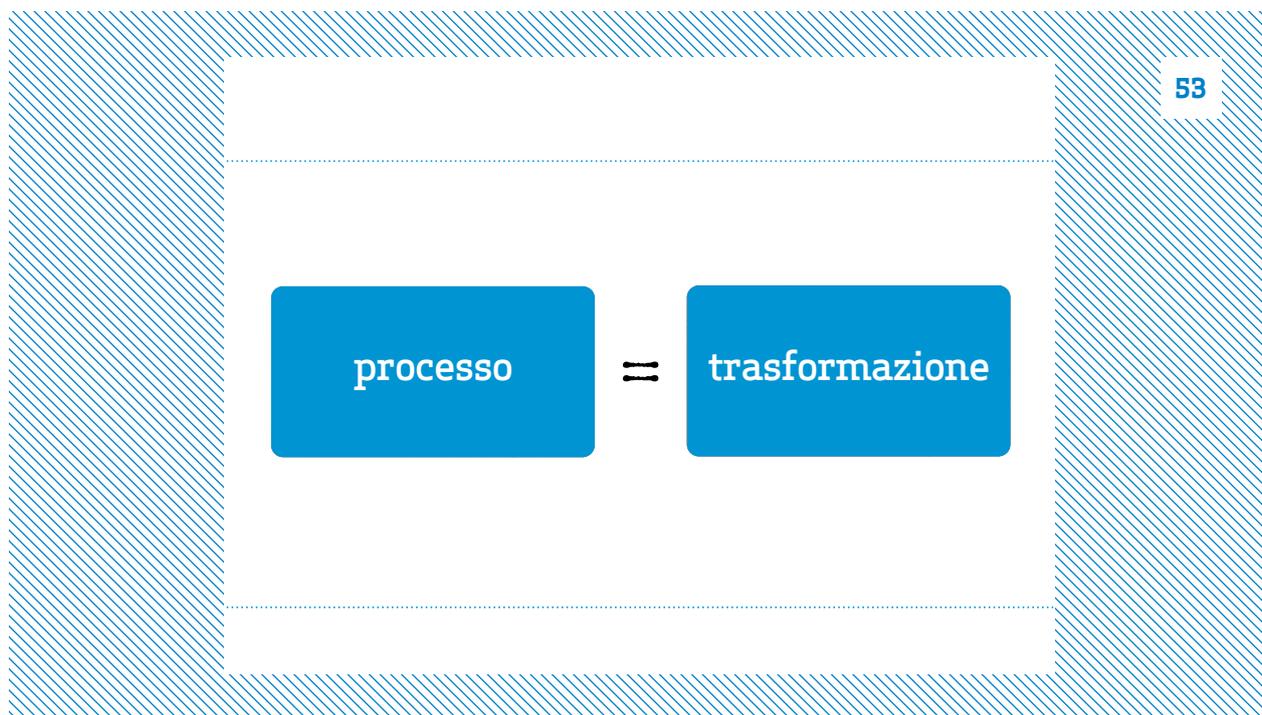
2. Il processo

I processi aziendali costituiscono un tema nei cui confronti c'è una grande confusione, cui hanno sicuramente contribuito anche le definizioni date in passato.

Alcuni dicono che il processo è la trasformazione di input in output: definizione corretta, ma insufficiente. Altri dicono che il processo è un insieme di attività correlate per produrre un output: dichiarazione corretta, ma carente (Fig. 52).



La finalità del processo è sempre una trasformazione (Fig. 53).



È facile rendersene conto nel processo manifatturiero: più parti creano un macchinario, materie prime producono un bene, un pezzo grezzo diventa utensile... Al contrario, nei processi che descrivono i servizi questa evidenza viene meno perché la trasformazione riguarda le informazioni: le esigenze di un cliente stanno alla base dell'offerta, i costi interni diventano la fattura, l'ascolto del cliente produce la customer satisfaction... Ciò comporta un'attenzione estrema al passaggio di informazioni fra diversi soggetti. Di conseguenza, che si tratti di produzione, di servizi, di processi ad alta sofisticazione o di tecnologia, il buon esito è sempre affidato alle persone (Fig. 54).

Avrete notato che stiamo parlando di "persone", al plurale, inserite in un gruppo. In quest'ottica il presupposto è il bagaglio di competenze ed esperienze di ogni individuo, che deve integrarsi con quello degli altri. Quindi il processo è un gioco di squadra: l'appartenenza al processo valorizza le singole professionalità, grazie alle relazioni.

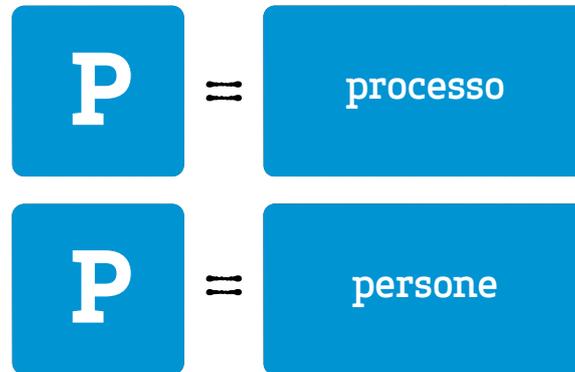


La scintilla della vita nasce dal contrasto. Perché là dove manca la tensione tra contrari non c'è energia, non si possono compiere ulteriori passi avanti.

Carl Gustav Jung



54

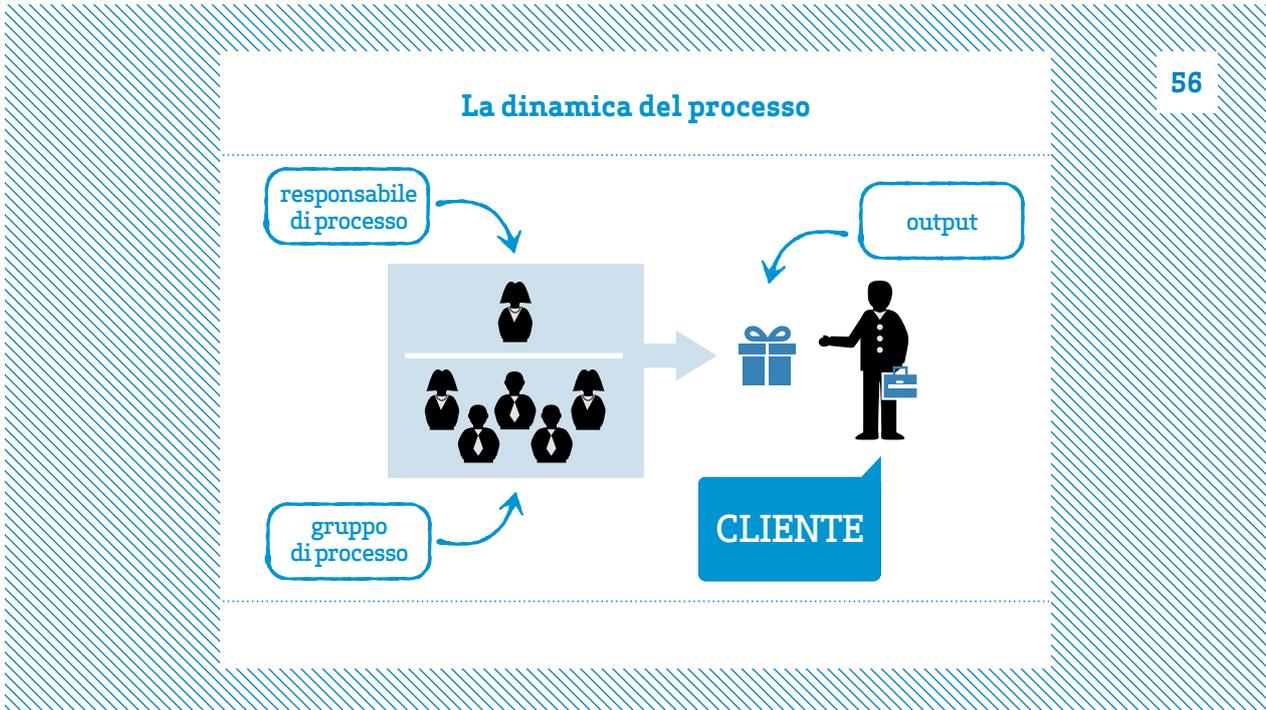


Dall'insieme di queste considerazioni nasce una nuova definizione: "Il processo è un gioco di squadra, ovvero come un gruppo di persone svolge attività correlate per generare una trasformazione, utile per il cliente del processo". Con questa formulazione vogliamo dare il massimo rilievo ai protagonisti del processo: le persone (Fig. 55).

55



Le diverse chiavi di lettura vanno quindi integrate: il processo è una trasformazione prodotta da un gruppo di persone guidate dal responsabile del processo finalizzata a dare un output, quale risposta alle esigenze del cliente, che può essere esterno o interno (Fig. 56).



56

Questa chiave di lettura è il punto di forza e nel contempo di criticità del processo. Vediamo perché. L'esito positivo del processo, ovvero il suo successo, dipende da come ogni persona (Fig. 57):

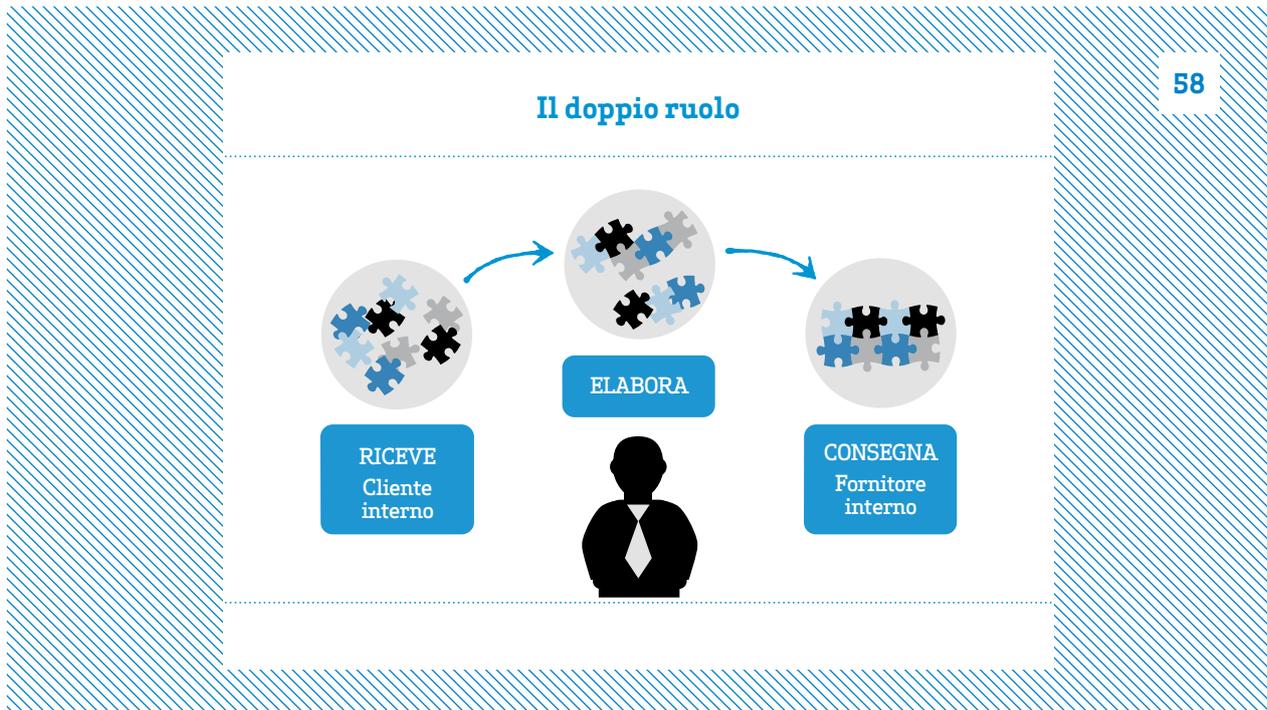
- agisce con professionalità;
- ha la consapevolezza di operare all'interno di un gruppo;
- cura le relazioni con gli altri;
- condivide un obiettivo comune.



57

La leva del successo posa sulla condivisione del fatto che ogni persona può lavorare al meglio se ha buone relazioni con i colleghi. Si dice che ogni persona è “cliente interno” e “fornitore interno” (Fig. 58):

- quando una persona riceve “qualcosa” (dati, informazioni, approvazione ecc.) è cliente interno di un collega;
- quando una persona trasmette il suo lavoro (report, indicazioni, dati...) è un fornitore interno di un collega.



La forza del processo così come l’abbiamo definito risiede nelle relazioni fra le persone. È utile l’immagine della corsa a staffetta (Fig. 59): ogni corridore deve avere buone gambe, ma deve essere anche veloce nel prendere e passare il testimone!

Ciò prescinde dal livello gerarchico: il direttore generale è “cliente interno” del responsabile commerciale quando riceve il report mensile “Offerte” e diventa suo “fornitore interno” quando deve esprimere la sua valutazione sul piano commerciale.

Questi due ruoli scandiscono il passaggio di informazioni. Pertanto un gruppo lavora con successo nel processo quando (Fig. 60):

- lo scopo è condiviso;
- i compiti sono attribuiti con chiarezza;
- il passaggio di informazioni è delineato;
- il doppio ruolo di cliente/fornitore interno è vissuto responsabilmente;
- l’output finale è condiviso.

Il passaggio del testimone

59



La forza del gruppo

60

SUCCESSO DEL PROCESSO

↑

condivisione dello scopo

GRUPPO

condivisione dell'output finale

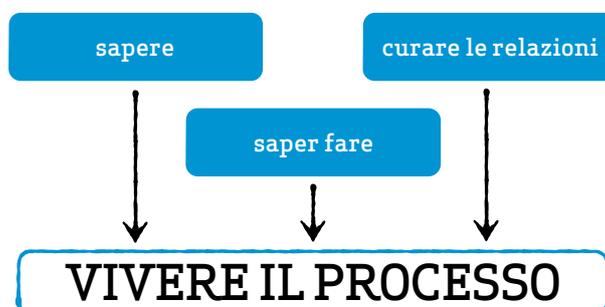


consapevolezza del doppio ruolo di cliente e fornitore interno

attribuzione di compiti

chiarezza del passaggio di informazioni

Affinché le persone “vivano” i processi, ovvero lavorino bene, devono non solo essere preparate e in grado di applicare le conoscenze, ma anche capaci di governare al meglio le relazioni con i colleghi (Fig. 61).



3. La procedura

La procedura è il documento che racconta il processo: descrive la comunicazione interna operativa, ovvero il passaggio di informazioni fra persone che hanno un ruolo specifico e condividono un obiettivo comune.

Cominciamo col dire che le procedure “infelici” sono quelle che non hanno un briciolo di utilità per le persone e che sono vissute come un inutile appesantimento burocratico. Possiamo sostenere che sono la testimonianza dell’applicazione infausta di alcuni principi della comunicazione scritta. Rivediamo sinteticamente l’iter.

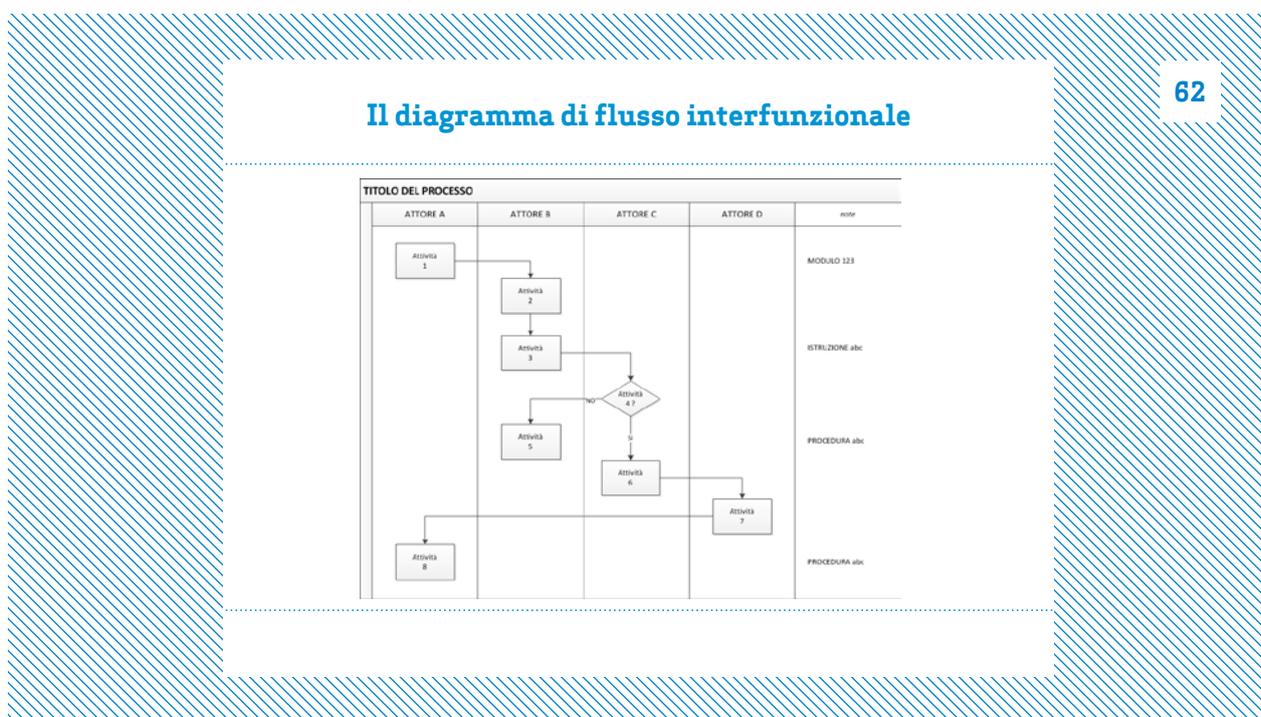
Abbiamo detto che il documento deve essere focalizzato sui destinatari, adottando il loro linguaggio. Quando le aziende redigono le procedure per assolvere all’obbligo della certificazione qualità ISO 9001, si focalizzano unicamente sulla visita dell’organismo di certificazione, trascurando che l’applicazione dei requisiti costituisce un vero e proprio riesame organizzativo. Poiché sarà un ispettore a concedere o meno il certificato, la procedura utilizzerà il linguaggio di quest’ultimo: il “qualitatese”. Così facendo, la probabilità di superare l’esame è alta, ma la procedura non assolve al suo scopo, che è quello di guidare le persone affinché sappiano cosa fare, con chi interagire...

Il tono burocratico e fumoso, con un'impetosa prevalenza della forma impersonale e di quella passiva, genera il fallimento e la disaffezione.

Una "buona" procedura deve dare rilievo agli aspetti chiave del processo. L'esposizione narrativa non garantisce tuttavia una descrizione chiara, completa e fluida del gioco di squadra e del passaggio di informazioni. Anche l'applicazione ferrea delle indicazioni fin qui esposte non dà la certezza che non ci siano buchi nel passaggio di informazioni o confusione nelle responsabilità. Ci viene in aiuto il linguaggio grafico, che assolve in pieno all'esigenza di chiarezza e semplicità, dando rilievo alle persone.

IL DIAGRAMMA DI FLUSSO INTERFUNZIONALE

Il passaggio di informazioni nel gruppo di processo è ben delineato nel diagramma di flusso interfunzionale: appare come una piscina in cui ogni corsia è riservata a una persona, che qui chiameremo "attore" (Fig. 62).

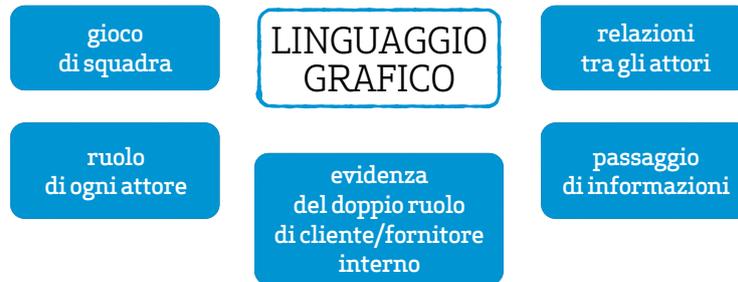


Questo linguaggio grafico promuove una comunicazione fluida nel gruppo in quanto dà rilievo agli aspetti chiave del processo (Fig. 63):

- il gioco di squadra;
- il ruolo di ogni attore del processo;
- il doppio ruolo di cliente/fornitore interno;
- il passaggio di informazioni;
- le relazioni fra gli attori.

63

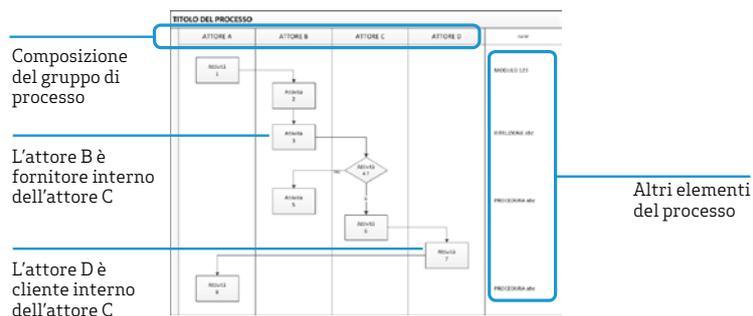
COMUNICAZIONE DEL GRUPPO



Potrà sembrare un linguaggio freddo e fin troppo essenziale. Ha però il vantaggio del “rigore espositivo”: il racconto riporta quello che ogni persona deve fare, agendo all’interno di un gruppo. Analizziamo la valenza comunicativa del flusso (Fig. 64).

64

I messaggi del diagramma di flusso interfunzionale



La freccia conferisce dinamismo al racconto. Evidenzia:

- le relazioni fra le attività;
- il passaggio di informazioni.
- il doppio ruolo di cliente/fornitore interno quando attraversa le colonne.

La colonna “note” può essere utile per completare la descrizione indicando gli elementi che caratterizzano il processo: moduli, istruzioni, procedure, apparecchiature, tempi ecc.

Un altro aspetto positivo del diagramma è l’uso della forma attiva: chi compie l’azione ha la giusta evidenza. Le forme impersonale e passiva qui non trovano spazio!

Dopo aver descritto il processo con il diagramma di flusso, si può redigere il testo della procedura avendo la certezza di aver ben delineato il passaggio di informazioni.

IL TESTO

Valgono tutte le indicazioni e raccomandazioni esposte nei capitoli 2 e 3.

Più il linguaggio è diretto e semplice, maggiore sarà la probabilità che le persone si sentano padrone della procedura e la vivano come una compagna di lavoro che aiuta a capire chi fa/cosa/quando/dove.

Esempio

Versione 1

5.4 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE
Alla fine di ogni esercizio (annualmente) viene predisposto dal Responsabile Qualità un documento denominato Rapporto annuale sullo stato della Qualità.

Versione 2

5.4 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE
Il Responsabile Qualità, alla fine dell’esercizio annuale, predispone il Rapporto annuale sulla Qualità.

4. Disegnare il passaggio di informazioni: ZOOM UP

La lettura di un flusso è semplice, a condizione che la sua redazione sia governata da regole chiare e precise. I simboli devono essere pochi e bisogna evitare che le frecce si intreccino formando un incrocio caotico! L'obiettivo del flusso è comunicare, ovvero far capire alle persone cosa fare e con chi interagire, nel rispetto di una sequenza logico-temporale.

La stesura è impegnativa non perché il linguaggio grafico sia difficile, ma perché nel raccontare il processo vengono prepotentemente a galla i dubbi e le incertezze ricorrenti nel lavorare quotidiano: una cosa è fare, un'altra è ricostruire e rappresentare quello che si fa, a livello personale e nelle interazioni con i colleghi.

Per passare dal fare al raccontare, ho elaborato il metodo ZOOM UP, frutto di vent'anni di esperienze in azienda, che guida le persone ad avere la stessa visione del processo (Leonardi, 2012). La dizione nasce dalla fusione di termini che provengono dalla fotografia e dalla cinematografia: zoom e close up.

ZOOM UP serve per mettere a fuoco e ingrandire quello che è importante. In altri termini, per descrivere un processo occorre inserire nel flusso della comunicazione operativa "quanto basta".



Quando trovi il coraggio di raccontare la tua storia, tutto cambia. Perché nel momento stesso in cui la vita si fa racconto, il buio si fa luce e la luce ti indica la strada.

Ferzan Ozpetek



LA MODALITÀ

Non è raro che gli attori di uno stesso processo, pur lavorando insieme da anni, lo raccontino in modo differente. Così facendo, potranno indirizzare le loro attività verso lo stesso obiettivo? Difficile.

ZOOM UP guida le persone ad avere la stessa visione.

Il principio ispiratore nel ricostruire e descrivere il processo è la condivisione. I protagonisti si riuniscono, raccontano, parlano, si confrontano, all'insegna del diritto di dire e del dovere di ascoltare. L'obiettivo dell'incontro è costruire o consolidare lo spirito di squadra: il flusso ne è la testimonianza. Questa puntualizzazione fa emergere la differenza fra obiettivo – lavorare su spirito di squadra, ruoli e relazioni – e attività, ovvero disegnare il flusso.



La descrizione esprime il proprio vissuto, ovvero la personale realtà.

Erika Leonardi



GLI STRUMENTI

Per descrivere il passaggio di informazioni si lavora in gruppo, applicando diversi strumenti.

Brainstorming

I partecipanti raccontano quello che accade nel processo: non viene imposto un ordine di intervento o uno schema di pensiero. È un racconto libero che aiuta le persone a concentrarsi sul processo lasciando da parte altri temi.

Matrice delle responsabilità

È il primo strumento che guida a fare ordine. È una tabella che incrocia le attività e gli attori, dando evidenza dei ruoli (Fig. 65) con una legenda:

R = responsabilità,

C = collaborazione, coinvolgimento.

65

La matrice delle responsabilità

	ATTORE A	ATTORE B	ATTORE C	ATTORE D
Attività 1	R	C		
Attività 2		R		
Attività 3		R	C	
? Attività 4			R	
NO - Attività 5		R		
SI - Attività 6			R	C
Attività 7	C			R
Attività 8	R			

Esempio

Versione 1

APPROVAZIONE PROGETTI

Il Responsabile Funzione redige il progetto e lo trasmette alla Direzione, che può chiedere chiarimenti e approfondimenti. Su questa base analizza il progetto e verifica che siano rispettati i requisiti. A questo punto trasmette il progetto al Comitato Tecnico per l'approvazione. La Direzione informa il proponente dell'esito. In caso positivo, il Responsabile Funzione avvia il progetto.

Versione 2

MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

APPROVAZIONE PROGETTI

	RESP. FUNZIONE	DIREZIONE	COMITATO TECNICO
Redige progetto	R		
Invio progetto	R	C	
Chiede approfondimenti	C	R	
Analizza progetto		R	
Presenta progetto		R	C
? Approva			R
NO – Informa rifiuto		C	R
Informa rifiuto	C	R	
SI – Firma progetto		C	R
Informa approvazione	C	R	
Avvia progetto	R		

Versione 1

GESTIONE FATTURE

La Segreteria genera la fattura e verifica i dati con il tabulato. Nel caso in cui alcuni non fossero coerenti, coinvolge il Responsabile Amministrativo, che rettifica la fattura. La Segreteria può quindi stampare, archiviare la fattura e inserirla nel Sistema Informativo. Su questa base il Responsabile Amministrativo predispone le ricevute bancarie e le invia alla banca. Successivamente trasferisce le fatture in Contabilità. Procedo con l'invio della fattura al Cliente e archivia la fattura in digitale.

Versione 2

MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

GESTIONE FATTURE

	SEGR.	RESP. AMM.	BANCA	CLIENTE
Genera fattura	R			
Confronta con tabulato	R			
? Coerenza	R			
NO – Rettifica fattura		R		
SI – Stampa fattura	R			
Archivia fattura	R			
Inserisce nel Sistema Informativo	R	C		
Predispone ricevute bancarie		R		
Invia ricevute bancarie		R	C	
Trasferisce fattura in Contabilità		R		
Invia fattura		R		C
Archivia fattura in digitale		R		

**LABORATORIO**

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Elaborare la matrice delle responsabilità dal testo che segue:

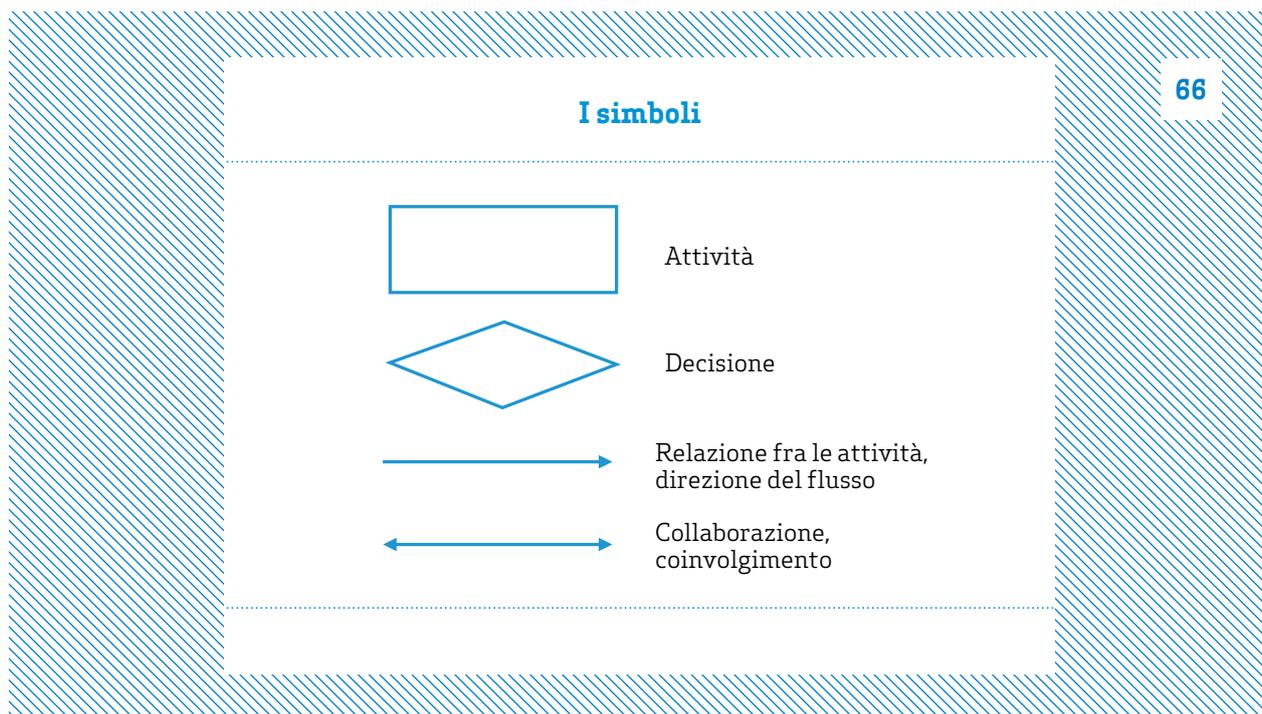
PARTECIPAZIONE A BANDI DI GARA

L'ente appaltante richiede un'offerta attraverso l'apertura di un bando di gara. L'Ufficio Gare esegue un'analisi preliminare del capitolato di gara e lo sottopone all'approvazione della Presidenza. Se la Presidenza non approva, informa l'Ufficio Gare e il processo si chiude. Se conferma lotti e prezzi in collaborazione con l'Ufficio Gare che, nel frattempo, ha elaborato un preliminare d'offerta, l'Ufficio Gare procederà con richieste di eventuali chiarimenti al Cliente. Procede poi alla preparazione della documentazione amministrativa collaborando con banca e assicurazione e usufruendo del Supporto Logistico che avrà la responsabilità di ritirare le attestazioni bancarie e le cauzioni per conto dell'Ufficio Gare. Successivamente, l'Ufficio Gare procede con la preparazione della documentazione tecnica avvalendosi della collaborazione dell'Ufficio Tecnico, che avrà la responsabilità di verificare la conformità delle schede tecniche dei prodotti ai requisiti di gara gestendo eventuali anomalie. In caso di richiesta di campionatura, l'Ufficio Gare darà disposizioni al Magazzino che avrà, a sua volta, la responsabilità di preparare tutta la campionatura conforme ai requisiti di gara. Il Magazzino aspetterà le disposizioni dell'Ufficio Gare per spedire la campionatura direttamente al Cliente. L'Ufficio Gare procede infine alla preparazione della documentazione economica. Assembla quindi tutta la documentazione di gara (amministrativa/tecnica/economica) e la sottopone alla supervisione del Direttore Generale, che ha la responsabilità di controllarla tutta e autorizzare l'emissione. L'Ufficio Gare potrà quindi procedere con l'invio dell'offerta al Cliente coinvolgendo il Magazzino per la spedizione dell'eventuale campionatura in modo che il Cliente possa ricevere un'offerta comprensiva di campionatura.

Diagramma di flusso: i simboli

Bastano pochi simboli per descrivere il processo (Fig. 66):

- rettangolo: esprime l'attività;
- rombo: indica un'attività decisionale, cui si possono far seguire diverse serie di attività;
- freccia: riporta la relazione fra le attività;
- doppia freccia: comunica collaborazione, coinvolgimento.



IL METODO

Gli attori del processo sono i protagonisti della redazione del flusso secondo il metodo PDCA (Fig. 67):

- Plan: raccolta di informazioni e redazione della matrice.
- Do: redazione del flusso.
- Check: lettura e controllo.
- Act: conferma o modifica.

ZOOM UP: disegnare il flusso

Plan

- Definire il processo da rappresentare
- Formulare il titolo
- Indicare il cliente
- Descrivere lo scopo
- Condurre il brainstorming
- Inserire le attività e gli attori nella matrice delle responsabilità

Do

- Impostare il diagramma di flusso
- Inserire gli attori nella sequenza con cui entrano in scena
- Riportare le attività in corrispondenza del singolo attore
- Collegare le attività con le frecce

Check

- Leggere il flusso in "senso temporale", come un racconto per verificare se risponde alla realtà
- Leggere il flusso "per colonne" per verificare se i compiti degli attori sono corretti e coerenti

Act

- Correggere, modificare, migliorare, confermare
- Arricchire il flusso con informazioni, quali documenti, tempi, moduli, file ecc.

Plan

Il gruppo inizia a ricostruire il processo e lo sintetizza nei suoi elementi base:

- titolo;
- cliente del processo;
- scopo.

Esempio

1

TITOLO: GESTIONE APPROVVIGIONAMENTO BENI

Cliente del processo: Responsabile Produzione

Scopo: Garantire i tempi di produzione nel rispetto delle politiche aziendali.

2

TITOLO: PROGETTAZIONE CORSO

Cliente del processo: Partecipanti, Docenti

Scopo: Convertire le esigenze legate all'attività lavorativa in percorsi formativi.

Delineati questi aspetti, gli attori raccontano quello che accade in forma libera, con il brainstorming. Il Plan si conclude con la redazione della matrice delle responsabilità: il racconto è adesso strutturato, in chiave logico-temporale. Le informazioni così raccolte rappresentano i dati di partenza per disegnare il flusso.

Do

Disegniamo il flusso. Mentre la matrice delle responsabilità partiva dalle attività, il flusso parte dagli attori. Riportiamo gli attori nella sequenza in cui entrano in scena e inseriamo le attività collegandole: le frecce delineano con chiarezza il passaggio di informazioni. Nella colonna note possiamo riportare altre informazioni pertinenti del processo.

Check

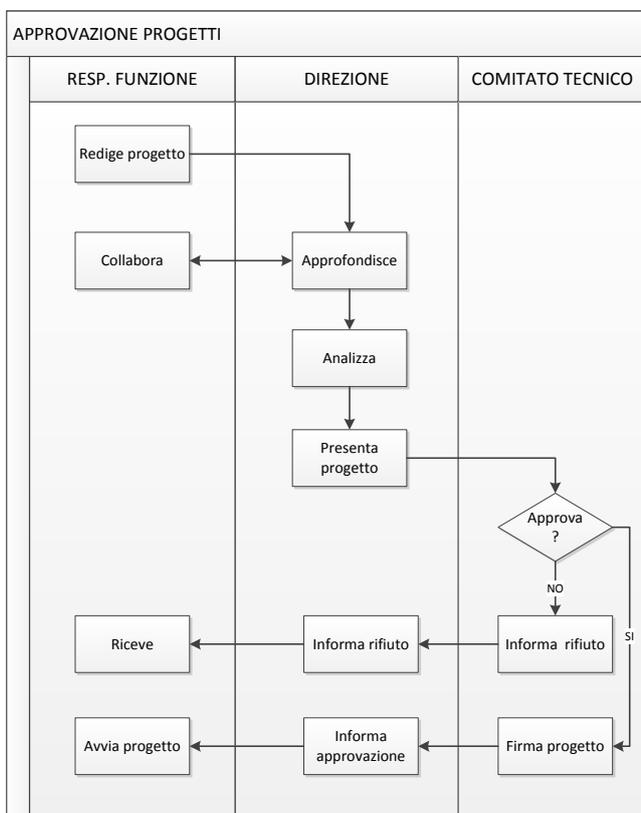
È il momento in cui dobbiamo verificare se la descrizione è coerente con quello che accade. Vi consiglio più modalità di lettura: il racconto che incrocia gli attori e le attività, quindi la lettura per colonne che aiuta a verificare che l'assegnazione dei compiti agli attori sia corretta. C'è un'altra modalità: far leggere il flusso a una persona che non ha preso parte all'incontro: se il suo raccolto è diverso dalle intenzioni di partenza, vuol dire che il flusso non comunica bene. A volte basta sostituire un termine con un sinonimo e la descrizione diventa calzante!

Act

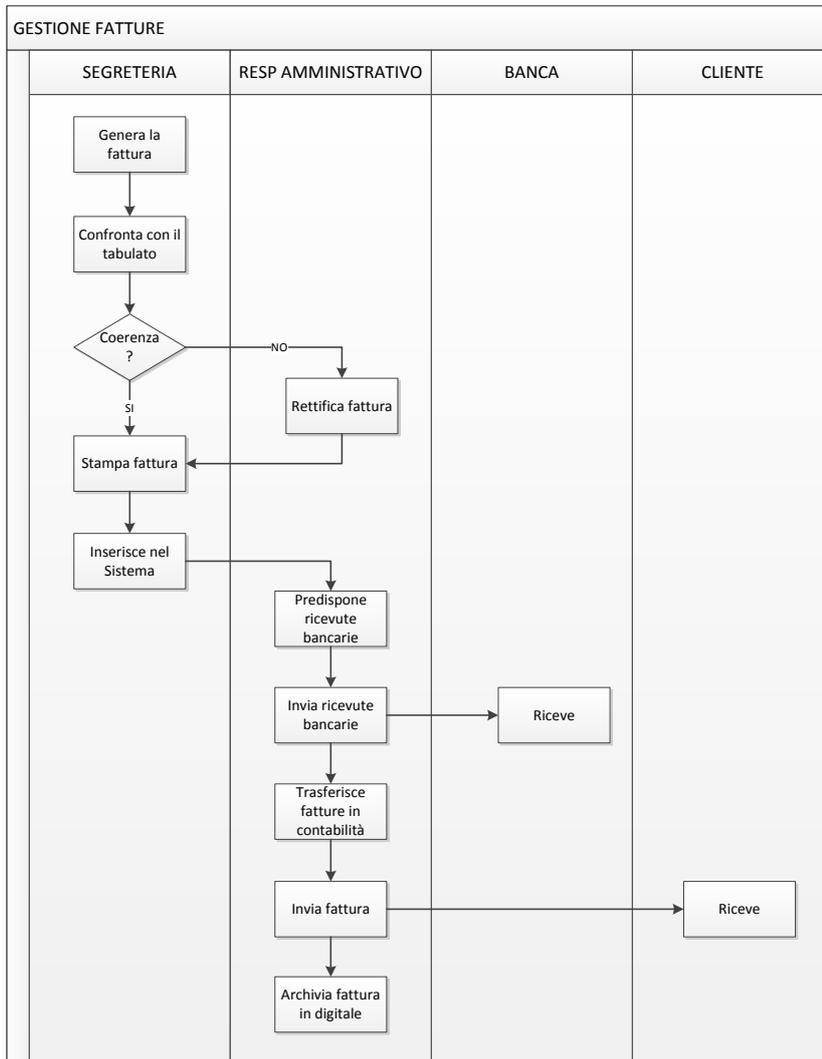
È l'atto finale: correggere o confermare, e quindi completare il flusso.

Esempio

1



2



LABORATORIO

Potete inviare il vostro testo a: info@erikaleonardi.it (oggetto: e-book)

Convertire in diagramma di flusso la matrice dell'esempio precedente.

5. Un esempio: il processo commerciale

Il processo commerciale è la trasformazione delle esigenze del cliente in un'offerta. Il buon esito del processo, ovvero la formulazione di un'offerta ben calibrata, è il risultato di una comunicazione interna operativa fluida, chiara e veloce all'interno del gruppo di processo: equivoci o fraintendimenti nel passaggio di informazioni compromettono l'esito, ovvero l'efficacia del processo, o allungano i tempi, interferendo sull'efficienza.

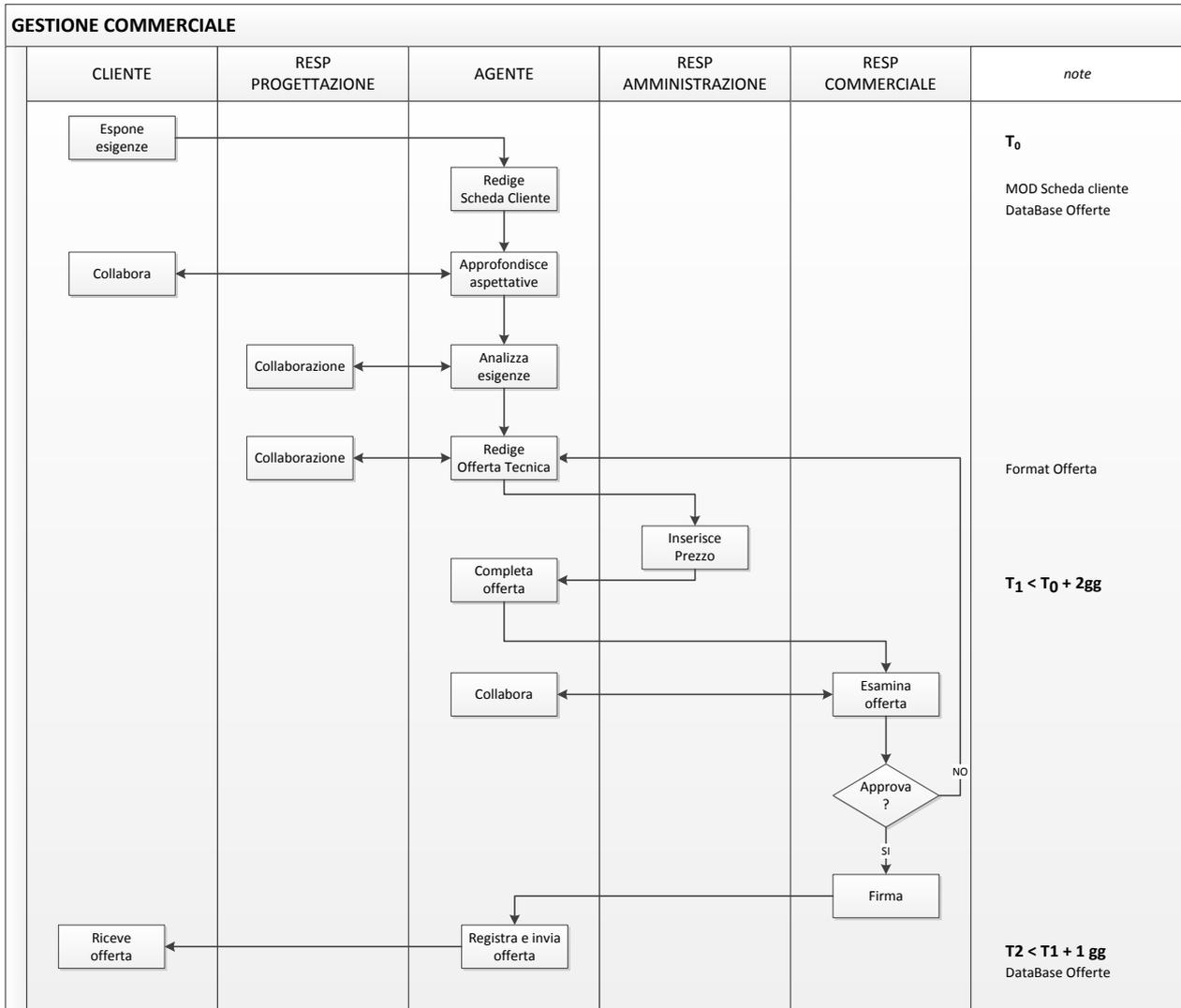
È indispensabile che i messaggi siano formulati con un linguaggio semplice e diretto (Cap. 2 e 3) ma non basta. Non si può prescindere dai compiti e dai ruoli degli attori. Il rispetto dei tempi per l'invio dell'offerta dipende dal gioco di squadra.

LA RAPPRESENTAZIONE DEL PROCESSO

La matrice delle responsabilità permette di cogliere il gioco di squadra e i contributi di ogni attore.

	CLIENTE	AGENTE	RESP. PROG.	RESP. AMM.	RESP. COMM.
Esprime esigenze	R	C			
Redige scheda cliente		R			
Approfondisce aspettative	C	R			
Analizza esigenze		R	C		
Redige offerta tecnica		R	C		
Invia offerta tecnica		R		C	
Inserisce prezzo e trasmette offerta		C		R	
Completa e trasmette offerta		R			C
Esamina offerta					R
? Approva					R
NO - Modifica offerta		R			
SI - Firma e trasmette offerta		C			R
Registra e invia offerta	C	R			
Riceve offerta	R				

La conversione in diagramma di flusso comunica di più: rende con maggiore evidenza il passaggio delle informazioni e il cambiamento di ruolo da cliente a fornitore interno di ogni attore.



IL PASSAGGIO DELLE INFORMAZIONI

Il cliente comunica le sue esigenze all'agente, che registra i dati (anagrafica e specifiche della richiesta). È suo compito acquisire il massimo delle indicazioni per potersi confrontare con il responsabile progettazione. Elaborando quanto espresso dal cliente, l'agente inizia a redigere l'offerta con la collaborazione del responsabile progettazione. La invia al responsabile amministrazione: suo compito è formulare il prezzo e le condizioni di pagamento.

L'offerta è pronta: riporta l'interpretazione della voce del cliente, la proposta tecnica, il prezzo.

Il responsabile commerciale la esamina e decide se approvarla. Se ci sono indicazioni di modifiche, l'agente rilavora l'offerta. Dopo la firma, l'agente invia l'offerta al cliente.

La trasformazione delle informazioni è ben delineata:

- esigenze del cliente;
- offerta tecnica;
- offerta commerciale;
- aggiornamento database offerte.

Il diagramma riporta anche i tempi: dalla richiesta del cliente, non più di 2 giorni lavorativi per completare la redazione e non più di 3 per l'invio dell'offerta.

L'offerta è il frutto della collaborazione di più funzioni, affinché non ci siano imprevisti né nella realizzazione del bene né a livello amministrativo.

IL SUCCESSO DEL PROCESSO

Il processo coinvolge cinque attori, ognuno con un bagaglio di responsabilità:

1. Il cliente contribuisce esprimendo esigenze e aspettative.
2. L'agente cura la relazione con il cliente; si interfaccia con il tecnico e con l'amministrativo per definire un'offerta che sottopone all'approvazione del responsabile commerciale. Cura la componente relazionale e coordina quella tecnica e quella economica.
3. Il responsabile progettazione supporta l'agente nella conversione dei bisogni in prodotto finito e nella redazione della parte tecnica dell'offerta. Cura la componente tecnica.
4. Il responsabile amministrazione contribuisce definendo il prezzo, sulla base dei costi interni. Cura la componente economica.
5. Il responsabile commerciale ha il compito di valutare l'offerta affinché sia corretta e competitiva. Cura la strategia commerciale.

Ogni attore vive produttivamente il cambiamento di ruolo di cliente o fornitore interno. Ad esempio: l'agente è fornitore interno del responsabile amministrativo quando gli trasmette l'offerta tecnica, e cliente interno del responsabile commerciale quando riceve l'offerta firmata per approvazione.

Lo abbiamo già detto ma vale la pena ripeterlo: le competenze della singola funzione non bastano. Occorre che l'agente sappia comunicare, ovvero "farsi capire" con tanti soggetti: il cliente, il responsabile progettazione, il responsabile amministrazione e il responsabile commerciale. Tutti devono avere un linguaggio comune in quanto accomunati dall'obiettivo di... portare a casa ordini! Si vedrà nel processo successivo, quando il cliente invia la risposta, se la comunicazione ha raggiunto l'obiettivo che si era prefissata.



QUESTIONARIO

È tutto chiaro? La comunicazione di questo tema è stata efficace?

Accedi al questionario online <http://www.erikaleonardi.it/ebook/questionari/test05/>

Conclusioni

È doveroso che mi interroghi sull'esito di questa mia comunicazione.

Attendo il vostro giudizio sul libro. C'è una scheda che vi aspetta per esprimerlo (http://www.erikaleonardi.it/ebook/ebook1_giudizio.html).

Vi faccio tre raccomandazioni:

1. togliete il superfluo,
2. siate semplici,
3. imparate dagli insuccessi.

Avrete notato che in tutti i temi proposti c'è un invito ricorrente: agire in nome del "quanto basta" a livello di contenuti, testo e grafica. Togliere serve per lasciare spazio a ciò che è importante. È la fase più impegnativa. Ma è anche la più potente per far sì che gli altri diventino padroni del nostro pensiero. Con un po' di esercizio scoprirete che questa fatica ripaga. Infine, una lettura prima di licenziare il testo è sempre utile: misurate la scorrevolezza del testo con la vista e con l'udito. Fare risuonare le parole nella vostra mente e provate a sentire se sono musicali. Ricordate: se volete comunicare dovete sedurre il vostro lettore!

Una raccomandazione: non diamo per scontato che il destinatario conosca il nostro pensiero. Più cerchiamo di avvicinarci a lui, maggiore sarà la probabilità di averlo come compagno.

Potremo così diventare padroni della nostra capacità di comunicare con un testo. Scopriremo che è un percorso costellato da tappe. Non c'è un traguardo: si può sempre migliorare!

Vorrei contagiarvi: scrivere è un piacere. Ma è un piacere anche leggere un testo che comunica, grazie alla pulizia su tanti fronti. Mi congedo con parole non mie ma dello scrittore Eric E. Schmitt: "Per tosare l'erba, bisogna prima che cresca".

Ringraziamenti

... a chi ha creduto che alla base del successo di un'impresa ci sia una comunicazione semplice e chiara: il Presidente del Consorzio Qualità Marzio Dal Cin e i Consiglieri del Consorzio Elio Avoni e Sebastiano Saralli

... a Fabrizio Lain di Assolombarda, Direttore del Consorzio Qualità, per l'entusiasmo e l'impegno con cui abbiamo creato incontri e progettato formazione

... a Bruno Bozzetto per il piacere di vivere l'ardita trasformazione di parole in immagini

... a Paola Conversano che mi ha accompagnato tante volte nell'avventura della redazione di un libro, che seppur di management è sempre ricco di emozioni

... ai partecipanti dei miei corsi e progetti di consulenza: ridendo e scherzando, abbiamo rilavorato i loro documenti per scoprire che dopo la dieta... i loro testi erano diventati più "agili"!

... a chi crede che la semplicità stia alla base della padronanza di ogni contesto!

Lecture in sintonia col mio pensiero

- Carofiglio G., *La manomissione delle parole*, RCS Libri, Milano, 2010
- Carrada L., *Lavoro dunque scrivo*, Zanichelli, Bologna, 2013
- Carrada L., *Il mestiere di scrivere*, Apogeo, Milano, 2007
- De Carlo A., *Tecniche di seduzione*, Bompiani, Milano, 1991
- Eco U., *Sator arepo eccetera*, Nottetempo, Milano 2006
- Jodorowsky A., *Psicomagia*, Feltrinelli, Milano, 2003
- Leonardi E., *Disegnare i processi*, Franco Angeli, Milano, 2012
- Leonardi E., *Gestione del servizio*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009
- Mehrabian A., *Silent Messages: Implicit communication of emotions and attitudes*, 2nd ed., Wadsworth, Belmont (CA), 1981
- Minghetti M., *L'intelligenza collaborativa*, Egea, Milano, 2013
- Serafini F., *Questo è il punto*, Laterza, Roma-Bari, 2012
- Severgnini B., *L'italiano*, RCS Libri, Milano, 2007
- Testa A., *Farsi capire*, RCS Libri, Milano, 2000
- Watzlawick P., *La realtà della realtà*, Astrolabio, Roma, 1976

Consorzio Qualità

Il **Consorzio Qualità** – promosso da Assolombarda nel 1992 e sostenuto finanziariamente dalla Camera di Commercio di Milano – è un punto di riferimento per le aziende fino a 250 dipendenti. Si occupa di tutti i problemi legati alla Qualità e oggi raccoglie oltre 1000 imprese industriali e di servizi.

Il Consorzio svolge un insieme di attività specificamente concepite per le piccole e medie imprese, quali:

- “Certificazione consortile”, per le aziende interessate a ottenere o mantenere la certificazione ISO 9000, nonché a migliorare il sistema di gestione per la Qualità;
- corsi di formazione;
- incontri tra imprenditori con obiettivo “benchmarking”; servizi “Impresa Snella”, “Attestazione ISO 9004”, “Fidelizzazione Clienti”, “Check-up sul Capitale Umano dell’azienda”, “Quality Manager in rete”, “Gestione integrata Qualità + Ambiente”;
- autovalutazione della Qualità e formazione online attraverso il sito web;
- consulenza telefonica, documentazione, orientamenti circa gli incentivi pubblici per investimenti in Qualità.

Il Consorzio ha realizzato diversi prodotti editoriali (composti generalmente da un testo e da un cd rom), che approfondiscono temi di attualità nel campo della gestione della Qualità e della ricerca dell’eccellenza.

Ecco i titoli finora pubblicati:

- La valutazione dei fornitori e delle forniture/Il fornitore e gli aspetti contrattuali della fornitura;
- Come costruire un ‘Sistema Sicurezza’ secondo i requisiti del D.Lgs. 626/94.;
- Uomini e Qualità;
- Qualità e Profitto;
- Guida all’applicazione della Vision 2000;
- La Qualità attraverso la Soddisfazione del Cliente;

Consorzio Qualità

- La Gestione per processi: cos'è e come si realizza nell'ottica della Vision 2000;
- La Vision 2000 e le nuove sfide: Miglioramento, Innovazione, Benchmarking;
- Risultati aziendali e indicatori per competere - Viaggio nelle migliori prassi delle PMI;
- Leadership imprenditoriale e cambiamento - Viaggio nelle migliori prassi delle PMI;
- Un percorso per la gestione integrata "Qualità-Ambiente" nelle PMI;
- Il reclamo: un'opportunità di guadagno - Viaggio attraverso le migliori prassi;
- Come creare un gruppo di lavoro vincente;
- L'Organizzazione Snella per le PMI - La via più rapida per migliorare efficienza e margini;
- L'arte di conoscere il proprio vantaggio competitivo e saperlo comunicare;
- Decidere, coinvolgere, innovare: idee per l'eccellenza;
- Valorizzare le persone per valorizzare l'azienda, ovvero: ogni impresa ha le persone che si merita.

Il Presidente del Consorzio è Marzio Dal Cin; il Direttore è Fabrizio Lain. Il Consiglio direttivo del Consorzio è composto da 7 piccoli e medi imprenditori e dai rappresentanti dei due enti sostenitori: il Direttore Michele Angelo Verna per Assolombarda, Fabio Roversi e Roberto Calugi per la Camera di Commercio.

Per maggiori informazioni:
info@consorzioqualita.it
www.consorzioqualita.it

